

LA DÉMARCHE QUÉBÉCOISE EN DÉVELOPPEMENT DURABLE :
LEVIER STRATÉGIQUE POUR LES TRÈS PETITES ENTREPRISES AU QUÉBEC

par

Andrew Locatelli

Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de
l'obtention du grade de maître en environnement (M.Env.)

Sous la direction de Carole Villeneuve

CENTRE UNIVERSITAIRE DE FORMATION EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Longueuil, Québec, Canada, 18 octobre 2011

Mots clés : développement durable, démarche québécoise en développement durable, PME, TPE, transversalité, pratiques durables, plan de développement durable.

SOMMAIRE

Au cours des dernières années, un nombre croissant d'entreprises québécoises adoptent des orientations stratégiques ancrées dans le développement durable. Contribuant à son tour à l'essor de ce concept, le gouvernement québécois a adopté une Loi sur le développement durable qui oblige l'Administration publique à prendre en compte un ensemble de 16 principes dans la prise de décision. Malgré ces activités, peu d'attention est portée aux très petites entreprises (TPE) québécoises et à leurs besoins lorsqu'il s'agit de s'approprier le développement durable. Dans ce contexte, le présent travail a pour objectifs de démystifier le développement durable pour les TPE et de leur offrir un guide facilitant l'adoption de pratiques inspirées de la démarche québécoise et des expériences d'autres petites entreprises au Québec. Sa lecture se fait en deux temps. Les trois premières sections tracent les contours théoriques du développement durable tels qu'ils s'appliquent au contexte québécois. Vient ensuite une description de l'approche adoptée par le Québec pour l'intégrer dans la réflexion menée au sein de l'Administration publique, laquelle repose sur la prise en compte de 16 principes. Un bref plaidoyer pour convaincre les TPE de s'inspirer de la démarche québécoise en développement durable complète cette première partie du travail.

Dans la seconde partie, on passe de la théorie au concret. Les difficultés auxquelles les TPE font face, révélées par les réponses des entrepreneurs aux questions posées dans deux sondages menées au Québec, sont examinées. Ensuite, un recueil de pratiques, qui recense des gestes posés par des organisations québécoises qui sont en lien avec 16 principes de développement durable, est présenté. Trois grilles d'analyse, ayant pour fonction l'appréciation du niveau d'intégration du développement durable dans les stratégies d'une entreprise, sont exposées avant que les recommandations, qui se trouvent à la fin du travail, soient articulées. Ces dernières visent à faciliter l'appropriation de la démarche québécoise en développement durable, à stimuler l'intérêt pour les activités de réseautage et à encourager les TPE à adopter une stratégie formelle à déployer à tous les niveaux de leur organisation. Pris dans son ensemble, cet ouvrage se veut une référence qui peut bonifier les outils décisionnels des TPE et leur être complémentaire. Le but ultime est d'aider les TPE à devenir des agents de changement dont les actions contribuent à la construction d'une société plus saine à court, moyen et long terme.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Carole Villeneuve pour sa générosité, sa franchise dans ses commentaires et son appui tout au long de ce projet. Elle a su me dépanner aux moments cruciaux de la recherche et de la rédaction, suggérant des pistes à explorer qui ont apporté une nouvelle perspective sur les problématiques traitées. Sa vivacité d'esprit, son implication et sa compréhension du vaste sujet du développement durable, ainsi que l'application de ce dernier au contexte québécois, m'a permis d'améliorer la qualité du travail.

Je voudrais aussi souligner la participation de mon conjoint, Jean-François Tremblay, à la révision de ce document. Son sens critique et sa maîtrise de la langue française ont contribué à la réalisation d'un travail qui ne serait pas ce qu'il est devenu sans son apport. Le temps qu'il a alloué à la tâche est fort apprécié.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. MISE EN CONTEXTE	4
2. LES FONDEMENTS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	6
2.1 Le développement classique repensé	6
2.1.1 Le Club de Rome.....	7
2.1.2 Les Nations Unies.....	9
2.2 La structure conceptuelle du développement durable.....	10
2.3 Des activités structurantes qui peuvent se renforcer mutuellement : le développement économique, la préservation du capital naturel et le resserrement des liens sociaux.....	12
2.3.1 Écoefficacité	12
2.3.2 Écojustice	13
2.3.3 Socio-économie.....	14
2.4 Résumé de la section	15
3. LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU QUÉBEC.....	16
3.1 La Loi sur le développement durable	16
3.1.1 Les 16 principes de développement durable.....	16
3.1.2 La prise en compte des 16 principes.....	18
3.2 La stratégie gouvernementale de développement durable	20
3.3 Quel est l'intérêt pour les TPE de prendre en compte des principes énumérés dans la <i>Loi sur le développement durable</i> ?	23
3.4 Résumé de la section	24
4. L'APPROPRIATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE PAR LES TPE QUÉBÉCOISES	25
4.1 Le nombre de TPE au Québec et leur taux de survie	25
4.2 L'état de situation de l'intégration du développement durable au sein des PME québécoises	26
4.2.1 Sondage de la Fondation de l'entrepreneurship.....	26
4.2.2 Sondage du MDEIE 2009-2010 en développement durable	30
4.2.3 Analyse des sondages.....	33
4.3 Une démarche québécoise favorable à l'implantation réussie de plans d'action de développement durable par les TPE	34

4.3.1	Choisir son approche de développement durable	35
4.3.2	L'autoévaluation.....	35
4.3.3	L'engagement.....	36
4.3.4	La validation de l'information découlant de l'autoévaluation et le recensement des pratiques courantes dans l'industrie.....	36
4.3.5	Prioriser les enjeux, identifier les objectifs et élaborer le plan d'action.....	37
4.3.6	Mobiliser les employés	38
4.3.7	Le suivi.....	39
4.3.8	La communication.....	39
4.4	Les bénéfices et les inconvénients par rapport à la prise en compte des principes de développement durable.....	40
4.5	Résumé de la section	41
5.	LE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DURABLES.....	43
5.1	Les sources de financement au Québec pour les PME québécoises	43
5.1.1	Sociétés d'aide au développement des communautés	44
5.1.2	Les Centres locaux de développement	45
5.1.3	Investissement Québec	46
5.1.4	Le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation	47
5.1.5	Fondation	48
5.2	Résumé de la section	48
6.	DES EXEMPLES DE PRATIQUES À L'ÉGARD DES 16 PRINCIPES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	50
6.1	Pratiques d'investissements	51
6.2	Pratiques d'achat ou d'approvisionnement.....	54
6.3	Impact sur le développement local	55
6.4	Conditions de travail	56
6.5	Développement des compétences	57
6.6	Participation et relations de travail.....	57
6.7	Santé et sécurité au travail	58
6.8	Gestion des matières premières et résiduelles	59
6.9	Gestion de l'énergie.....	60
6.10	Gestion de l'eau	61
6.11	Gestion d'autres types de pollution	62
6.12	Gestion de l'impact environnemental local.....	63

6.13	Résumé de la section.....	64
7.	OUTILS D'ÉVALUATION	65
7.1	L'autodiagnostic de la Société d'aide au développement des communautés des Laurentides.....	65
7.2	La grille d'analyse du Centre Québécois du Développement Durable	68
7.3	Les grilles d'autoévaluation du Guide BNQ 21000.....	70
7.4	Résumé de la section	71
8.	RECOMMANDATIONS.....	72
8.1	Les documents facilitant l'appropriation de la démarche québécoise en développement durable.....	73
8.2	L'obtention de l'aide par l'entremise du réseautage	74
8.3	Le diagnostic	75
8.4	Faire valoir la mise en œuvre des actions durables	76
8.5	Mieux incorporer le volet social	76
8.6	Opter pour un développement durable fort.....	76
	conclusion.....	78
	RÉFÉRENCES	80
	ANNEXE 1 GRILLE DE DÉPISTAGE DU MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ENVIRONNEMENT ET DES PARCS	89
	ANNEXE 2 GRILLE DE CADRAGE DU MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ENVIRONNEMENT ET DES PARCS	90
	ANNEXE 3 GRILLE DE BONIFICATION DU MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ENVIRONNEMENT ET DES PARCS.....	91
	ANNEXE 4 DÉTAILS RELATIFS À L'ÉCHANTILLON DU SONDAGE 2009-2010 EN DÉVELOPPEMENT DURABLE DU MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION	92
	ANNEXE 5 LISTE DES SOCIÉTÉS D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS	94
	ANNEXE 6 LISTE DES CENTRES LOCAUX DE DÉVELOPPEMENT ET D'AUTRES ORGANISMES FAISANT PARTIE DE CE RÉSEAU	96

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figures

Figure 2.1 - Schéma de développement durable de Guay	11
Figure 3.1 - Les 16 principes du développement durable	17
Figure 3.2 - Les étapes de la prise en compte des principes du développement durable	20
Figure 4.1 - Besoins en aide de mise en œuvre du développement durable	29
Figure 4.2 - Dimensions associées au développement durable	31
Figure 7.1 - Extrait de la grille d'analyse de la SADCL	67
Figure 7.2 - Extrait de la grille d'analyse du CQDD	69
Figure 7.3 - Extrait de la grille d'analyse du BNQ	71

Tableaux

Tableau 3.1 - Neuf orientations stratégiques	21
Tableau 4.1 – Pourcentage des entreprises au Québec par taille en 2009	25
Tableau 6.1 – Principes et pratiques pour les Pratiques d'investissement	53
Tableau 6.2 – Principes et pratiques pour les Pratiques d'achat ou d'approvisionnement	54
Tableau 6.3 – Principes et pratiques pour l'Impact sur le développement local	55
Tableau 6.4 – Principes et pratiques pour les Conditions de travail	56
Tableau 6.5 – Principes et pratiques pour le Développement des compétences	57
Tableau 6.6 – Principes et pratiques pour la Participation et les relations de travail	58
Tableau 6.7 – Principes et pratiques pour la Santé et la sécurité au travail	58
Tableau 6.8 – Principes et pratiques pour la Gestion des matières premières et résiduelles	59
Tableau 6.9 – Principes et pratiques pour la Gestion de l'énergie	60
Tableau 6.10 – Principes et pratiques pour la Gestion de l'eau	61
Tableau 6.11 – Principes et pratiques pour la Gestion d'autres types de pollution	62
Tableau 6.12 – Principes et pratiques pour la Gestion de l'impact environnemental local	64

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

ACV	Analyse de cycle de vie
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
CDEC	Corporation de développement économique communautaire
CLD	Centre local de développement
CO ₂	Dioxyde de carbone
CQDD	Centre Québécois de Développement durable
CQEE	Conseil québécois des événements écoresponsables
FDE	Fondation de l'entrepreneurship
GES	Gaz à effet de serre
GRI	Global Reporting Initiative
LDD	Loi sur le développement durable
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
MDDEP	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs
MDÉIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
OBNL	Organisme à but non lucratif
OCRHA	L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés
PAE	Programme d'aide aux entreprises
PME	Petite et moyenne entreprise
SADC	Société d'aide au développement des communautés
SADCL	Société d'aide au développement des communautés des Laurentides
SDA	Société de développement Angus
SST	Santé et sécurité au travail
TPE	Très petite entreprise

INTRODUCTION

Ce que l'on entend aujourd'hui par l'expression « développement durable » est le fruit d'un effort soutenu des acteurs de divers milieux au cours des cinquante dernières années. La prise de conscience écologiste des années 1960 a conduit à l'adoption par des pays industrialisés de législations ayant pour objectif de contrer les atteintes à l'environnement causées par les activités humaines. L'influence grandissante des organismes non gouvernementaux, notamment les Nations Unies, au cours des années 1970, 1980 et 1990 s'est fait sentir par les pays et les grandes entreprises; il existait alors une force à même de faire valoir la nécessité d'une révision des mécanismes de création de richesse afin d'en atténuer les impacts écologiques et sociétaux les plus sévères. En 1987, le rapport Brundtland a introduit le concept de développement durable comme alternative aux vieilles façons de faire. Celui-ci offrait une solution au casse-tête classique : comment favoriser le développement économiquement sans nuire ni à la qualité et à la quantité de capitaux naturels, ni au bien-être social des collectivités? Dès lors, les tenants du discours dominant préconisant une expansion toujours croissante de la production capitaliste se trouvaient dans l'obligation de prêter l'oreille aux acteurs qui articulaient une vision alternative des modes de développement depuis au moins vingt ans. S'ajoute à ce moment décisif une véritable révolution dans la sphère politique, où la bonne gouvernance se traduisait désormais par une plus grande sollicitation auprès de la société civile dans la prise de décision. Si le développement durable semble être aujourd'hui sur les lèvres de tous les acteurs économiques, sociaux et politiques, la formule magique de sa mise en œuvre ne s'est pas encore révélée.

Néanmoins, la volonté d'assurer une expansion des marchés qui respecte les limites naturelles de la biosphère, tout en faisant preuve de responsabilité sociale, a abouti à l'élaboration d'un corpus de savoirs ayant trait à la bonne gestion des capitaux naturels et humains. Toute une littérature et une armée de consultants existent aujourd'hui afin d'aider les plus grandes entreprises et gouvernements à naviguer dans la course à obstacles qu'est le développement durable. Or, les petites et moyennes entreprises (PME), soit des organisations ayant moins de 500 employés, ne sont que rarement l'objet des efforts des experts. Cela est d'autant plus vrai pour les très petites entreprises (TPE), à qui s'adresse plus spécifiquement le présent travail. Ayant souvent des ressources limitées, ces entités n'ont pas toujours les moyens d'opter pour de nouvelles techniques ou technologies qui auraient un impact positif sur leur performance environnementale. Cette pénurie peut

empêcher une TPE d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes environnementaux ou de développement durable. Par ailleurs, les TPE ne jouissent pas d'un grand poids sur le plan économique et sont souvent perçues comme étant des entités peu nuisibles, voire bénéfiques puisqu'elles opèrent à l'échelle locale, pour l'environnement ou pour la société. Or, vu la place importante que les TPE occupent dans l'économie, comptant pour à peu près 86 % des entreprises du Québec, il est capital de les aider à intégrer le développement durable à leurs stratégies et à leurs opérations si l'on souhaite faire rayonner cette approche pleine de potentiel.

Le présent travail a pour objectif d'offrir aux TPE québécoises un outil facilitant la compréhension et l'adoption de pratiques durables qui s'inscrit dans le contexte prévalant actuellement au Québec. Le sujet sera traité sur un mode didactique, l'idée sous-jacente étant que ces organisations ont besoin d'acquérir des connaissances ou d'approfondir leur compréhension à trois niveaux : une familiarisation suffisante avec le développement durable dans le contexte québécois, l'obtention de soutien financier ou stratégique et l'appropriation de bonnes pratiques. La collecte de cette information a reposé sur trois activités principales. Premièrement, la lecture de livres, d'articles de périodiques, de mémoires et d'autres sources fiables était de mise. Deuxièmement, un nombre limité d'échanges avec des spécialistes a eu lieu afin de faire le point sur la mise en œuvre d'une démarche durable et sur les sources de financement de projets. Enfin, des consultations auprès de la directrice du présent travail a assuré un bon encadrement de l'exercice.

En ce qui concerne l'organisation du présent travail, elle se décline en huit principales sections. Une mise en contexte permet de présenter l'objectif global du projet et d'exposer certaines limites relatives aux données portant sur les enjeux des TPE. Puis, un exposé de l'historique et de la structure conceptuelle du développement durable sert à établir un cadre épistémologique permettant de comprendre les rapports synergiques entre les trois volets du concept, soit l'environnement, la société et l'économie. Un survol de la démarche québécoise en développement durable, articulée d'après la *Loi sur le développement durable* et la stratégie gouvernementale en la matière, débute la troisième section. Celle-ci se termine avec les avantages qui s'offrent aux TPE choisissant de s'inspirer de l'approche prônée par le Québec lorsque vient le temps de bâtir une stratégie plus durable. La quatrième section se compose de quatre éléments : 1) un portrait de la place qu'occupent les TPE dans l'économie québécoise; 2) une analyse du niveau global d'intégration du développement durable au sein des TPE et des défis que celles-ci ont à relever en la

matière; 3) un exposé des éléments clés d'une démarche formelle du développement durable; 4) un énoncé des bénéfices et des inconvénients par rapport à la prise en compte des principes de développement durable.

La section 5 illustre les options de financement de projets et d'accompagnement pour les entreprises qui amorcent un virage vers la durabilité. Le véritable cœur du présent travail, la section 6, s'articule autour d'un recueil de bonnes pratiques à l'égard des 16 principes de développement durable énoncés dans la loi québécoise, avec un accent mis sur l'intégration transversale de ces derniers. Ensuite, trois outils d'évaluation permettant d'apprécier le niveau d'intégration du développement durable dans un projet ou une stratégie, notamment la nouvelle norme BNQ 21000, sont exposés à la section 7. La dernière section avant la conclusion permet d'émettre des recommandations relatives au choix des engagements à prendre afin d'atteindre une meilleure performance dans les sphères environnementale, sociale, économique, éthique et de la gouvernance.

Il importe de souligner l'absence de deux sortes d'études de cas qui auraient pu servir à mettre en lumière les expériences de TPE qui, d'une part, auraient tenté d'implanter une démarche formelle de développement durable et, d'autre part, qui auraient obtenu du financement pour réaliser un projet dans le domaine. Après des consultations menées auprès du ministère du Développement économique, de l'Industrie et des Exportations ainsi que de plusieurs acteurs de développement territorial, force est de constater que peu de TPE se sont lancées dans un projet qui permettrait d'intégrer le développement durable dans l'ensemble de leurs activités. En outre, le contact avec les acteurs qui détiendraient l'information nécessaire à l'analyse des expériences des TPE était difficile à établir en raison des nombreuses absences en période estivale. Plusieurs tentatives de sollicitation d'information ont échoué, sans doute parce que les destinataires étaient en congé.

Le but ultime de cet essai est de faciliter l'acquisition de savoir et de contribuer à solutionner une problématique qui touche la société dans son ensemble. Le travail présente donc une occasion d'élaborer et de partager un outil utile et accessible qui pourra bénéficier aux TPE québécoises dans leurs efforts d'arrimer le succès économique à la protection des ressources naturelles et sociétales.

1. MISE EN CONTEXTE

Les petites et moyennes entreprises (PME), soit les organisations ayant un effectif de moins de 500 salariés, représentent 99 % des entreprises au Québec (Statistique Canada, 2009). Si on se limite aux entités constituées de moins de 20 employés – les très petites entreprises (TPE) –, leur part se chiffre à 86 %. Les moyens financiers et administratifs varient énormément selon la taille de l'organisation, ce qui se traduit en des besoins organisationnels très différents d'une entreprise à l'autre. Les entrepreneurs qui pensent à adopter des stratégies destinées à faire évoluer l'organisation vers le développement durable, telles qu'on l'a fait dans bon nombre d'organisations d'envergure, sont souvent obligées d'avancer à tâtons. Il y en a qui ont déjà amorcé un tel virage, mais nombreuses sont celles qui hésitent. Il existe pourtant tout un éventail d'outils et de sources d'informations et de soutien au Québec qui peuvent aider les TPE à franchir le pas.

Le présent travail est conçu à partir du principe que le développement durable est un outil efficace dont les TPE peuvent se prémunir pour relever les nombreux défis environnementaux, sociaux et économiques qui guettent les entreprises de nos jours. Ces préoccupations perdureront sans doute dans un climat où la rareté des ressources naturelles se fait sentir, où l'équilibre des grands systèmes de la biosphère demeure un enjeu et où la qualité de vie des être humains semble précaire. Le développement durable permet de modifier pour le mieux le comportement des entités qui génèrent de la richesse en s'inscrivant dans une trajectoire évolutive selon laquelle les entreprises s'outillent pour prendre des décisions éclairées en tenant compte de nouvelles connaissances et des nouveaux enjeux. Le grand mérite du concept renvoie à l'idée que la mission centrale – fournir des biens et des services d'une manière qui est économiquement avantageuse – ne s'estompe pas, alors que les objectifs et les moyens de les atteindre peuvent être adaptés à une nouvelle réalité.

L'intérêt croissant pour l'environnement ainsi que le dialogue entre l'entreprise et les parties intéressées exercent une pression certaine sur ces organisations qui sont aux prises, en même temps, avec un marché global hyperconcurrentiel. Donc, elles se doivent de « penser différemment ». L'avènement d'un mécanisme à même d'amener les entreprises à repenser leurs pratiques en vue de relever les défis du XXI^e siècle ne tient pas du hasard. Celui-ci se développe et se parfait depuis plus de 30 ans, et sa cote chez les décideurs, les économistes et les acteurs économiques ne cesse de monter. Nombreux sont les exemples

démontrant sa compatibilité avec les visées économiques, sociales et environnementales des organisations de renom. Il revient désormais aux TPE de s'approprier le concept.

Pour leur faciliter la tâche, il faut créer les conditions propices à l'adoption de stratégies qui misent sur des actions transversales, c'est-à-dire des gestes permettant de prendre en compte simultanément les objectifs d'au moins deux des trois piliers cités plus haut. Une activité doit ainsi accroître l'efficience économique tout en étant bénéfique pour l'environnement et les parties intéressées. Les TPE québécoises ont souvent besoin d'aide et de conseils pour rendre cette vision stratégique et opérationnelle. Puisqu'elles composent avec des variables inhérentes à un contexte politique, économique et démographique spécifique, les outils endogènes – les instruments conçus et développés au Québec – sont privilégiés. Ce choix est d'autant plus cohérent avec les objectifs du présent travail que le Québec a développé une approche intéressante et performante enchâssée dans la *Loi sur le développement durable*. Ce texte précurseur, constituant l'une des premières lois de la sorte au monde, a donné lieu à une stratégie gouvernementale qui recèle des atouts indéniables pour les TPE. À cette démarche s'ajoutent les travaux menés par des organismes québécois spécialisés en développement durable et en développement territorial qui seraient d'une utilité certaine pour les petites entreprises, qui sont d'ailleurs souvent appelées à faire affaire avec ces mêmes organisations.

Il importe de souligner que, en règle générale, les travaux relatifs aux PME regroupent toutes les entreprises de moins de 500 employés en un seul bloc. Les TPE ne font que rarement l'objet d'études spécifiques. Quand elles existent, les données ayant trait à cette tranche d'acteurs économiques sont utilisées. Pour le reste, les textes, les sondages et les outils cités concernent sans discrimination l'ensemble des PME. Lors de la lecture du présent ouvrage, il est essentiel de garder à l'esprit l'idée que les propos concernant les PME s'appliquent aussi aux TPE. Là où le sigle PME apparaît, il est employé dans le texte original auquel une idée ou une donnée fait référence. De toute façon, les enjeux restent sensiblement les mêmes pour les deux groupes, mais l'ampleur des répercussions relativement à l'allocation des ressources a tendance à s'amplifier chez les très petites organisations. Ces constats renvoient d'ailleurs au but premier du présent ouvrage : combler le vide qui existe pour ce qui est des outils s'adressant spécifiquement aux TPE prêtes à embrasser le développement durable comme levier stratégique menant à une meilleure performance économique, environnementale et sociale.

2. LES FONDEMENTS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'omniprésence de notre espèce et de son empreinte écologique dont l'envergure va en croissant menacent les fonctions biosphériques à travers la planète. Force est de constater également qu'une minorité de plus de six milliards d'âmes qui habitent la terre tire un profit démesuré des richesses monétaires et naturelles à notre disposition. La conjoncture de ces deux tendances lourdes aboutissait dans les années 1960 et 1970 à une prise de conscience écologiste qui s'est manifestée par un désir des acteurs internationaux de mieux encadrer le développement pour subvenir aux besoins de tous les peuples du monde. Un outil à trois volets naissait alors et son fonctionnement a permis de conjuguer croissance économique, protection de l'environnement et renforcement des liens sociaux. Le développement durable a fait un certain chemin depuis et occupe aujourd'hui une place importante dans l'arsenal que se constituent les décideurs et les grands acteurs économiques pour faire des choix éclairés. Afin que les TPE, entités à moyens plutôt modestes, puissent en profiter également, certaines conditions institutionnelles doivent être réunies.

2.1 Le développement classique repensé

Depuis deux siècles et plus, le développement a pour principe directeur que l'amélioration du niveau de vie passe obligatoirement par l'accumulation du capital (Boisvert et Vivien, 2010). Selon les économistes classiques, les questions sociales et environnementales, quant à elles, seraient réglées en réinvestissant les profits réalisés grâce à la production et l'échange de biens dans l'entreprise; se préoccuper des externalités – la pollution et les fractures sociales – constituerait un acte contre-productif car nuisible au seul mécanisme apte à les réduire. Mais dans les années 1960, une alerte est sonnée par la communauté scientifique : on commence à saisir la portée globale des dégâts environnementaux engendrés par nos activités. Bref, la santé défaillante de la planète exige qu'on agisse dans les plus brefs délais pour prévenir une catastrophe écologique. La pensée économique dominante, selon laquelle l'expansion sans fin du marché constitue le seul moyen de répondre aux besoins sociétaux, est alors remise en cause.

Les pays occidentaux se mettent alors à adopter des lois et règlements ayant pour but la circonscription des abus environnementaux les plus flagrants. À partir des années 1970, un cadre contraignant existe dans certains pays pour forcer les grands pollueurs à se comporter d'une manière plus respectueuse du monde naturel. Dès lors, l'émission de substances nuisibles pour la santé humaine et l'environnement dans l'air et l'eau, de même

que l'enfouissement de déchets dangereux et la perturbation de milieux naturels, se trouvaient assujettis à la surveillance de l'État et à un régime d'amendes dans une perspective de préservation des ressources naturelles et d'assainissement de l'environnement. Autrement dit, l'ère où les impacts environnementaux des activités économiques demeuraient complètement invisibles car non comptabilisés (Barrow, 2006) est révolue. En parallèle, les mouvances sociales des années 1970 débouchent sur la mobilisation de nombre d'acteurs souhaitant refaire les structures politiques afin de mieux protéger la nature et les communautés qui en dépendent. La portée du présent travail ne permet pas un recensement exhaustif de l'ensemble des organismes ayant contribué à cet effort; néanmoins, deux organismes en particulier qui ont mené la charge pour arrimer écologie et économie doivent être nommés : le Club de Rome et les Nations Unies.

2.1.1 Le Club de Rome

Le Club de Rome, un groupe de réflexion international dont les membres proviennent de domaines disparates, dont le secteur industriel, les universités et le monde diplomatique (Boisvert et Vivien, 2010), a joué un rôle clé dans la remise en question du développement traditionnel. Leur document intitulé *Halte à la croissance?* a eu l'effet d'une bombe dans les cercles intellectuels et gouvernementaux au début des années 1970. Les auteurs y mettent de l'avant que, dans un système fermé tel que la planète Terre, notre trajectoire de production industrielle et de croissance démographique, toutes deux basées sur une surexploitation de ressources naturelles, mènera tôt ou tard à l'effondrement de la biosphère et de sa capacité à nous supporter. En d'autres mots, nos styles de vie précipitent notre fin (Colombo, 2001). De plus, le rapport a le mérite d'être le premier à reposer sur une simulation par ordinateur d'un modèle de « l'écosystème global » (Boisvert et Vivien, 2010) et préconise un nouvel état d'équilibre que doit atteindre notre système économique mondial si on souhaite éviter les scénarios décrits par le groupe d'experts. L'élément clé nécessaire pour arriver à cet état d'équilibre est la décroissance de la production et de la consommation, surtout dans les pays du Nord.

La décroissance vise la réduction de la consommation et de l'exploitation des ressources, et ce, de manière durable et équitable socialement (Kallis, 2011). Dans les systèmes de production traditionnels, les matières et l'énergie utilisées sont autant d'intrants qui transitent à travers le marché et en sortent sous forme de déchets. Toute production qui induit une consommation de ressources excédant leur taux de régénération ainsi qu'une accumulation de résidus qui dépasse la capacité de la planète à les métaboliser accélère

l'entropie, soit la dégradation de l'énergie disponible dans un système fermé (Ekins, 1992). Selon les partisans de la décroissance, il faut reconnaître la finitude des ressources et atteindre un état d'équilibre entre les quantités d'intrants et d'extrants qui font fonctionner notre système économique mondial. Y parvenir aurait comme résultat de forger des modes de production et de transport de biens durables. Il faut souligner que la décroissance ne vise pas la diminution du PIB – les récessions inhérentes au système capitaliste la provoquent déjà – ni la réduction de la richesse créée par les économies du monde. Il s'agit plutôt d'une productivité qui tient compte des limites physiques du monde en misant sur l'utilisation d'énergie renouvelable, la diminution de l'énergie consommée par unité productive et l'élimination de déchets (Kallis, 2011).

Malgré les interprétations parfois alarmistes de l'époque (Colombo, 2001; Turner, 2008) et la grogne suscitée auprès des économistes (Ekins, 1993), le rapport a popularisé l'analyse des données au croisement de l'économie et de l'écologisme. D'après Turner (2008), quatre aspects du modèle proposé par le Club de Rome qui tiennent compte des phénomènes physiques de la planète, en ont fait la nouveauté et ont assuré sa pertinence dans le débat :

- l'existence de boucles de rétroaction positives et négatives et leurs impacts sur l'état d'équilibre du système planétaire : lorsqu'un phénomène tel la croissance démographique exponentielle domine, le système ne peut se maintenir dans son état d'équilibre actuel;
- la prise en compte des ressources naturelles et de leur épuisement lors du calcul des coûts associés aux activités économiques;
- la reconnaissance que le délai entre le moment où un phénomène comme la pollution et le moment où son impact se fait sentir peut freiner l'adoption de mesures correctives raisonnables aux niveaux technologique ou social;
- le système global est en fait constitué d'un réseau de sous-systèmes; les solutions qu'on porte à un problème dans un sous-système peuvent affecter le fonctionnement d'autres sous-systèmes.

Si le modèle a été accueilli favorablement par les écologistes, l'argumentaire central du rapport n'a pas connu le même succès auprès des économistes. Toutefois, le Club de Rome a réussi à introduire le vocable de la décroissance dans le débat entourant le

meilleur moyen d'atteindre un équilibre durable qui tient compte des impératifs environnementaux, sociaux et économiques de nos sociétés.

2.1.2 Les Nations Unies

Les Nations Unies organisent en 1972 la Conférence sur l'environnement à Stockholm. Celle-ci a pour objectif de mettre en place un dispositif à l'échelle internationale qui traiterait des questions d'environnement dans le cadre du développement international. Il s'agit donc de s'attaquer à deux problématiques dans le cadre d'une seule architecture opérationnelle. Dix ans plus tard se forme la Commission des Nations Unies sur l'environnement et le développement, également connue sous le nom de la Commission Brundtland. Son travail débouche sur la publication en 1987 d'un rapport intitulé *Notre avenir à tous* (ou, alternativement le Rapport Brundtland). Il porte, pour la première fois, un regard global sur l'intérêt porté par les institutions décisionnelles aux volets économique, social et politique du développement (Vaillancourt, 2004). L'idée du développement durable, qui parsemait les travaux de l'Union internationale pour la conservation de la nature depuis 1980, devient le thème central du Rapport Brundtland. La définition du concept, devenue universelle, s'y trouve également : « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ».

En 1992, la communauté internationale, incluant entreprises, gouvernements, organisations non gouvernementales et citoyens engagés provenant des pays du Nord et du Sud, se réunit au sommet de la Terre à Rio de Janeiro. L'objectif est de tailler une armature opérationnelle de développement et de coopération internationale ayant à cœur la protection de l'environnement (Momtaz, 1996). Du sommet émergent deux documents fondateurs, soit la Déclaration de Rio et un texte intitulé *Action 21*. Le premier énonce 27 principes qui doivent guider les décideurs dans leur planification. À travers le monde, nombre de stratégies et de législations s'inspirent encore aujourd'hui de ce texte précurseur. Le second document esquisse quelques paramètres du développement durable se déclinant en trois grandes catégories d'interventions : 1) un développement économique qui tient davantage compte des besoins du pays du Sud et qui réduit la pauvreté globale et la consommation galopante dans le but de respecter les impératifs écologiques ; 2) l'énumération des défis environnementaux relativement à la protection des ressources, à l'utilisation de produits toxiques et à la gestion des déchets ; et 3) le poids accordé aux divers groupes qui sont touchés et impliqués dans les processus du développement durable (NUDD, 1999; Vaillancourt, 2004).

En 1998, la Commission du développement durable des Nations Unies développe un document qui servirait de feuille de route pour les entreprises avides d'adopter des pratiques responsables : la prise en compte des trois volets du développement à tous les niveaux de l'organisation, l'écologisation des procédés de production, l'adoption des principes de précaution, de transparence et de subsidiarité, le développement d'indicateurs de développement durable et la reddition de comptes (Delchet, 2007). Sa publication a pour but de répondre à l'intérêt croissant que les multinationales portent à la responsabilité sociale, soit l'adoption de principes de durabilité et un comportement en bon citoyen corporatif. Elle survient seulement quelques années après la conférence de Rio à laquelle les plus grands joueurs économiques avaient participé.

2.2 La structure conceptuelle du développement durable

La définition du développement durable proposée par la Commission Brundtland est aujourd'hui devenue universelle. Des organisations ou des gouvernements s'en inspirent et l'adaptent à leurs besoins et objectifs. Il existe en fait d'innombrables définitions et approches du développement durable; Corinne Gendron (2004) postule qu'il existe des développements durables. On se limite pour autant dans le présent travail à une seule définition – celle du gouvernement du Québec énoncée à l'article 2 de la *Loi sur le développement durable* :

« [U]n développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement. »

Pour le Québec, le développement durable relève de trois préoccupations :

« 1) maintenir l'intégrité de l'environnement pour assurer la santé et la sécurité des communautés humaines et préserver les écosystèmes qui entretiennent la vie; 2) assurer l'équité sociale pour permettre le plein épanouissement de toutes les femmes et de tous les hommes, l'essor des communautés et le respect de la diversité; 3) viser l'efficacité économique pour créer une économie innovante et prospère, écologiquement et socialement responsable » (MDDEP, 2002).

Nécessaire à un tel modèle est la reconnaissance que toute société se construit selon l'interaction entre les trois composantes, les unes aussi essentielles que les autres. Il s'agit d'atteindre un état d'équilibre par la prise de décision éclairée qui conjugue simultanément les impératifs de chacun des trois domaines. Sinon, une entité – pays, gouvernement, entreprise, etc. – n'est plus en mesure de répondre à l'ensemble des besoins des individus

et des institutions subissant les impacts des actions menées ou envisagées, et ce, ni à court terme ni à long terme. Quand une entreprise donne systématiquement préséance à un volet, tel que sa performance économique, au détriment des autres, le système entier ne fonctionne pas à son plein potentiel. De même que le corps humain ne maintient pas son état optimal en l'absence d'un régime équilibré de sommeil, d'exercice et de nourriture, de même qu'une société ne prospère pas sans trouver le juste milieu entre la conservation, la production et la consommation.

La représentation schématique de cette union tridimensionnelle trouve le plus souvent son expression dans un diagramme de Venn. Un anneau désigne le domaine économique, le second celui du social et le troisième celui de l'environnement. On doit tenir compte des trois volets au moment de prendre une décision pour que celle-ci soit conforme aux principes de la durabilité. Lorsque la planification et les objectifs sont justes et qu'un projet intègre des engagements forts vis-à-vis de chacun des trois volets, on se trouve au centre du diagramme où les trois anneaux se joignent. Si le schéma ainsi décrit est très familier et d'une utilité certaine, il ne nous instruit pas à un degré satisfaisant sur la multiplicité de choix qui se présentent dans les rapports dynamiques entre les trois sphères. Afin de faire ressortir les subtilités du développement durable qui pourraient intéresser les entreprises, la synergie qui peut exister entre les trois sphères traditionnelles doit être explicitée.

Guay (2004) propose un espace conceptuel du développement durable qui cherche à atténuer les délimitations dressées entre les trois piliers habituels :

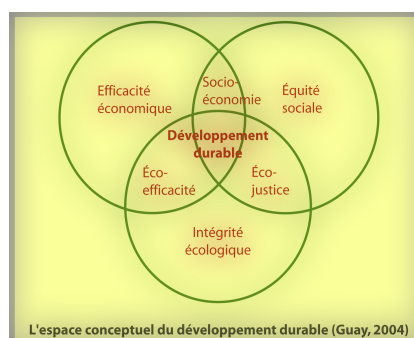


Figure 2.1 - Schéma de développement durable de Guay

Il en ressort des concepts qu'évoque la fusion des éléments du diagramme, notamment l'efficacité économique, l'intégrité écologique et l'équité sociale. Un grand avantage que recèle cette représentation est qu'elle met en exergue la polyvalence du développement durable et sa capacité à multiplier les effets bénéfiques des actions menées. Préciser les interstices qui existent au croisement des sphères aide les décideurs à mobiliser leurs

ressources concomitamment pour mieux relever les multiples défis. En d'autres mots, la transversalité, l'objet de discussion de la sous-section suivante, devient le mot d'ordre des stratégies d'une entreprise. On rentabilise ses investissements en s'attaquant à plus d'une problématique à la fois et on évite le piège de privilégier systématiquement un domaine d'activité, surtout celui de l'efficacité économique, au détriment des autres.

2.3 Des activités structurantes qui peuvent se renforcer mutuellement : le développement économique, la préservation du capital naturel et le resserrement des liens sociaux

Le développement durable serait un outil performant pour passer au travers des tensions appréhendées entre l'économie, l'environnement et la société. C'est un cadre décisionnel auquel recourent de plus en plus les gouvernements et les entreprises, entre autres. Ainsi, la pensée économique classique, qui a tendance à opposer les trois domaines les uns aux autres, cède progressivement sa place dominante à une approche qui permet de les allier. Cette conjugaison donne lieu à des actions qui peuvent améliorer la performance organisationnelle à plus d'un égard simultanément. Dans cette sous-section, les concepts d'écoefficacité, d'écojustice et de socio-économie sont examinés de plus près.

2.3.1 Écoefficacité

Le World Business Council for Sustainable Development (2011) offre la définition suivante de l'écoefficacité :

« the delivery of competitively priced goods and services that satisfy human needs and bring quality of life, while progressively reducing ecological impacts and resource intensity throughout the life-cycle to a level at least in line with the Earth's estimated carrying capacity ».

Autrement dit, on tente d'atteindre un état d'équilibre qui respecte les limites physiques et sociétales des systèmes lors de l'extraction, la transformation, la consommation et la disposition de biens et de services qui peuvent générer des déchets. On y voit incontestablement le grain d'inspiration semé par le Club de Rome il y a quarante ans.

Le principe d'écoefficacité s'est déjà taillé une certaine place dans les économies à travers le globe, dont celle du Québec. En 2007, le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) émettait un document de veille dans lequel il affirmait :

« L'idée est de créer une interrelation et un partenariat entre des entreprises, afin de mieux gérer les ressources telles que l'énergie, l'eau et les rejets industriels. L'objectif de cette symbiose industrielle est de minimiser l'effet du

développement sur les écosystèmes en intégrant les mécanismes de production industrielle » (MAMROT, 2007).

Pour ne citer qu'un exemple des actions menées au Québec dans ce sens, un organisme, Enviroclub, a pour mission d'aider les PME à forger des réseaux de partage de connaissances dans le but d'accroître l'efficacité économique et la performance environnementale des entreprises membres. Celles-ci montent collectivement des projets ayant pour but de réduire leur empreinte écologique au niveau de l'exploitation et de la transformation des ressources naturelles (Enviroclub, 2011). 24 regroupements industriels ont vu le jour au Québec depuis la création de l'organisme. Parmi les objectifs qu'il s'est fixé, on peut nommer les suivants :

- implantation de mesures d'efficacité sur les procédés;
- substitution ou diminution de l'utilisation des substances toxiques;
- optimisation de procédés de production et meilleure utilisation des ressources (matières premières, énergie, eau);
- amélioration des procédures d'exploitation et de maintenance;
- recyclage ou réutilisation sur place des matériaux.

Ainsi, deux objectifs sont atteints simultanément. D'une part, la performance économique s'améliore car les mesures prises confèrent à une entreprise des avantages financiers tels que la réduction des coûts liés à l'achat d'énergie et d'intrants ainsi qu'au traitement de rejets. D'autre part, l'impact sur l'environnement occasionné par les opérations de l'entreprise s'atténue. Bref, l'efficacité présente un bel exemple de comment la transversalité rend le développement durable plus performant que les approches traditionnelles qui ne visent que des cibles relevant d'une seule sphère d'activité.

2.3.2 Écojustice

La montée en ampleur et en influence des mouvances écologistes depuis les années 1960 signale l'existence d'un malaise profond et généralisé vis-à-vis des impacts écologiques de nos activités. Toutefois, militer pour la protection de l'environnement ne concerne pas que la préservation des écosystèmes. La santé et la qualité de vie des communautés, souvent les plus défavorisées, qui subissent les effets néfastes des procédés industriels sont également des enjeux d'importance. Il s'agit d'une question d'équité dont l'interrogation centrale est celle-ci : la répartition des inconvénients provoqués par l'exploitation de la

nature est-elle proportionnelle aux bénéfices réalisés par chacune des parties concernées (Geoforum, 2006)? Fidèle à l'esprit du Rapport Brundtland, le souci d'assurer que la création de richesse se fait dans le respect des besoins des membres de la société touchés par cette activité trouve sa place au carrefour des sphères économique et sociale.

À la base du concept d'écojustice est le désir d'atténuer la pollution et la dégradation environnementale qui découlent des activités économiques. Par exemple, les émissions de gaz à effet de serre (GES) dans l'atmosphère proviennent en général des activités des pays riches (bien que ce bilan se modifie à mesure que certains pays comme la Chine et le Brésil se développent), mais les pays pauvres risquent d'en ressentir les effets les plus marqués (Banque mondiale, 2010). Une entreprise qui réduit son empreinte carbone fait ainsi d'une pierre deux coups : l'environnement s'en porte mieux et les conditions de vie humaine sont protégées. De plus, cet exemple n'est pas innocent. Une entreprise dont les émissions d'équivalent CO₂ baissent peut même vendre des crédits sur un marché de carbone et réaliser un retour sur investissements important.

2.3.3 Socio-économie

Vieille d'environ cent cinquante ans (Bidet, 2000), l'économie sociale connaît une envolée marquée depuis vingt ans. Cet engouement nouveau relève sans doute de la tendance vers la régionalisation – fréquenter les commerçants faisant affaire dans son quartier ou à une autre échelle vue comme locale afin de soutenir l'économie locale – provoquée par le désir de contrer les pires effets de la mondialisation (Proff, 2002). La Conférence régionale de Montréal définit l'économie sociale ainsi :

« L'économie sociale regroupe l'ensemble des activités et organismes issus de l'entrepreneuriat collectif (organismes à but non lucratif (OBNL), coopératives ou mutuelles) qui combinent à la fois une mission sociale et une activité économique et qui intègrent dans leurs statuts et leurs façons de faire une gouvernance démocratique. Leur finalité est de servir d'abord leurs membres et la collectivité, défendant par le fait même la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus » (CRÉM, s.d.).

Ce créneau, qui existe au croisement de l'économie et de la société, s'inscrit logiquement dans l'esprit du développement durable. Il se constitue majoritairement d'entreprises à but non lucratif qui produisent des biens et services comme les entreprises traditionnelles mais qui ont pour mission de subvenir aux besoins socioéconomiques des membres de leur communauté. Ces organisations s'appuient sur l'engagement des acteurs à plusieurs échelons de la société. D'une part, elles sollicitent l'implication des membres de la collectivité dans laquelle elles sont implantées. D'autre part, elles collaborent avec divers

paliers gouvernementaux, d'autres entreprises, des institutions de savoir et des organismes aptes à faire avancer la mission qu'elles se sont donnée en tant qu'entreprises communautaires (RHDCC, 2005). Encore une fois, la synergie des orientations ciblant plus d'une sphère d'activités permet d'améliorer de manière efficace les performances sociale et économique d'une entreprise et de modifier pour le mieux ses stratégies et pratiques.

2.4 Résumé de la section

La présente section avait pour objectif d'exposer un bref historique et la structure conceptuelle du développement durable. Cette information, quoique nécessaire à l'appropriation du concept, ne constitue qu'une part de l'assise qui soutiendra toute tentative d'intégrer la durabilité aux stratégies et aux activités d'une entreprise. Le cadre décisionnel adopté par le gouvernement du Québec vient compléter le socle. La démarche québécoise du développement durable s'avère extrêmement profitable pour les entreprises du fait qu'elle renferme des outils performants qui seraient d'une utilité certaine, particulièrement pour les TPE. Cette démarche est présentée à la prochaine section.

3. LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU QUÉBEC

La Loi sur le développement durable (LDD) oblige l'Administration publique à prendre en compte 16 principes dans sa prise de décision, et la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013* (MDDEP, 2007) traduit cette directive en une vision qui englobe les enjeux, les orientations et les objectifs que l'Administration publique est tenue de poursuivre. Cette vision, et la démarche censée la rendre opérationnelle, ne saurait qu'offrir aux TPE une piste de réflexion d'action dans leurs tentatives de rendre leurs stratégies et activités plus durables.

3.1 La Loi sur le développement durable

Rappelons qu'à l'article 2 de la LDD figure la définition suivante du développement durable :

« [U]n développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement ».

L'objectif de la LDD est d'instaurer un nouveau cadre de gestion au sein de l'Administration publique qui s'inscrit dans la recherche d'un développement durable. À cette fin, chaque ministère, organisme et entreprise de l'État faisant partie de l'Administration doit identifier dans un document les objectifs particuliers qu'il ou elle entend poursuivre pour contribuer à la mise en œuvre de la stratégie québécoise en matière de développement durable. Les TPE peuvent facilement s'en inspirer pour façonner leurs propres plans d'action.

3.1.1 Les 16 principes de développement durable

La LDD énumère, à l'article 6, un ensemble de 16 principes inspirés des 27 principes énoncés dans la Déclaration de Rio, à savoir :

<p>a) « SANTÉ ET QUALITÉ DE VIE » : les personnes, la protection de leur santé et l'amélioration de leur qualité de vie sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Les personnes ont droit à une vie saine et productive, en harmonie avec la nature;</p> <p>b) « ÉQUITÉ ET SOLIDARITÉ SOCIALES » : les actions de développement doivent être entreprises dans un souci d'équité intra et intergénérationnelle ainsi que d'éthique et de solidarité sociales;</p> <p>c) « PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT » : pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement;</p> <p>d) « EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE » : l'économie du Québec et de ses régions doit être performante, porteuse d'innovation et d'une prospérité économique favorable au progrès social et respectueuse de l'environnement;</p> <p>e) « PARTICIPATION ET ENGAGEMENT » : la participation et l'engagement des citoyens et des groupes qui les représentent sont nécessaires pour définir une vision concertée du développement et assurer sa durabilité sur les plans environnemental, social et économique;</p> <p>f) « ACCÈS AU SAVOIR » : les mesures favorisant l'éducation, l'accès à l'information et la recherche doivent être encouragées de manière à stimuler l'innovation ainsi qu'à améliorer la sensibilisation et la participation effective du public à la mise en œuvre du développement durable;</p> <p>g) « SUBSIDIARITÉ » : les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité. Une répartition adéquate des lieux de décision doit être recherchée, en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des citoyens et des communautés concernés;</p> <p>h) « PARTENARIAT ET COOPÉRATION INTERGOUVERNEMENTALE » : les gouvernements doivent collaborer afin de rendre durable le développement sur les plans environnemental, social et économique. Les actions entreprises sur un territoire doivent prendre en considération leurs impacts à l'extérieur de celui-ci;</p> <p>i) « PRÉVENTION » : en présence d'un risque connu, des actions de prévention, d'atténuation et de correction doivent être mises en place, en priorité à la source;</p>	<p>j) « PRÉCAUTION » : lorsqu'il y a un risque de dommage grave ou irréversible, l'absence de certitude scientifique complète ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir une dégradation de l'environnement;</p> <p>k) « PROTECTION DU PATRIMOINE CULTUREL » : le patrimoine culturel, constitué de biens, de lieux, de paysages, de traditions et de savoirs, reflète l'identité d'une société. Il transmet les valeurs de celle-ci de génération en génération et sa conservation favorise le caractère durable du développement. Il importe d'assurer son identification, sa protection et sa mise en valeur, en tenant compte des composantes de rareté et de fragilité qui le caractérisent;</p> <p>l) « PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ » : la diversité biologique rend des services inestimables et doit être conservée pour le bénéfice des générations actuelles et futures. Le maintien des espèces, des écosystèmes et des processus naturels qui entretiennent la vie est essentiel pour assurer la qualité de vie des citoyens;</p> <p>m) « RESPECT DE LA CAPACITÉ DE SUPPORT DES ÉCOSYSTÈMES » : les activités humaines doivent être respectueuses de la capacité de support des écosystèmes et en assurer la pérennité;</p> <p>n) « PRODUCTION ET CONSOMMATION RESPONSABLES » : des changements doivent être apportés dans les modes de production et de consommation en vue de rendre ces dernières plus viables et plus responsables sur les plans social et environnemental, entre autres par l'adoption d'une approche d'écocoefficience, qui évite le gaspillage et qui optimise l'utilisation des ressources;</p> <p>o) « POLLUEUR PAYEUR » : les personnes qui génèrent de la pollution ou dont les actions dégradent autrement l'environnement doivent assumer leur part des coûts des mesures de prévention, de réduction et de contrôle des atteintes à la qualité de l'environnement et de la lutte contre celles-ci;</p> <p>p) « INTERNALISATION DES COÛTS » : la valeur des biens et des services doit refléter l'ensemble des coûts qu'ils occasionnent à la société durant tout leur cycle de vie, de leur conception jusqu'à leur consommation et leur disposition finale.</p>
--	--

(Extraits de la *Loi sur le développement durable* (L.R.Q., c. D-8.1.1))

Figure 3.1 - Les 16 principes du développement durable

Les principes, tous d'égale importance, ont pour but de guider l'action et de lui donner un sens. Ils regroupent l'ensemble des préoccupations qui doivent être prises en compte « le plus en amont possible d'une action, soit au niveau du processus d'élaboration ou d'analyse » (MDDEP, 2009). Ils peuvent préciser et améliorer les aspects d'un processus

décisionnel, dont l'identification et l'adoption d'orientations stratégiques et d'engagements structurants, en mettant en exergue la nature transversale des activités.

3.1.2 La prise en compte des 16 principes

Asseoir son processus décisionnel sur la prise en compte des 16 principes est une manière de donner une valeur ajoutée au plan stratégique de développement d'une entreprise en veillant à ce qu'elle prenne en considération certains enjeux importants. Pour citer le *Guide pour un financement responsable* (MDDEP, 2009a) il s'agit :

- de la protection de l'environnement, de la préservation de la biodiversité et de la lutte contre les changements climatiques;
- de l'innovation, par l'adoption de pratiques de production et de consommation responsables, qui permet de reconnaître les organisations ancrées dans leur milieu, soucieuses d'améliorer, par leurs activités, les conditions de vie des citoyens et des citoyennes et de préserver les ressources naturelles;
- de la transparence des processus décisionnels dans un contexte où de nombreux intervenants demandent des comptes aux organisations.

Il importe de préciser que la démarche québécoise diffère du modèle traditionnel, basé sur trois piliers, à un égard important. Au lieu de cantonner ses actions selon trois pôles, l'analyse d'une action s'effectue par la détermination des liens entre les objectifs de l'action prévue et chacun des 16 principes. Ainsi, les principes deviennent les principaux indicateurs de la prise en compte du développement durable dans la planification, la prise de décision et la mise en œuvre d'actions. Dans cette perspective, et pour respecter l'esprit de la LDD, la prise en compte doit intégrer trois critères. Elle se fait le plus en amont possible d'une action et fait partie du processus de décision coutumier. Enfin, elle est compatible avec d'autres outils et processus d'analyse tels qu'un système de gestion environnementale que l'entreprise pourrait adopter.

Force est de constater qu'il peut parfois s'avérer difficile de trouver l'équilibre optimal entre les besoins économiques, sociaux et environnementaux. Identifier tous les principes à prendre en compte lors de la prise de décision peut aussi constituer un défi important. S'il est vrai que certains des principes se révèlent plus problématiques à appliquer que d'autres, il n'empêche que la prise en compte de l'ensemble des principes de développement durable permet d'améliorer les processus décisionnels, y compris durant la phase de planification stratégique.

La démarche de prise en compte des principes de développement durable comporte trois étapes. Celles-ci sont, selon le *Guide pour la prise en compte des principes de développement durable* (MDDEP, 2009b) :

1. Le dépistage, qui a pour objet d'identifier les aspects du plan dont la bonification est susceptible d'offrir des gains en matière d'amélioration de la performance globale des orientations auxquelles les futurs projets financés devront donner corps sur le terrain;
2. Le cadrage, qui prend la forme d'une réflexion sur les liens arrimant les engagements d'un plan quinquennal à chacun des 16 principes de développement durable;
3. La bonification, qui consiste à répertorier les mesures qui pourraient être introduites dans un plan quinquennal. Il s'agit de réduire, sinon éliminer les impacts négatifs et de maximiser les impacts positifs des orientations, le tout dans un esprit de transversalité.

Le schéma de la page 20, adapté de celui présenté dans le *Guide pour la prise en compte des principes de développement durable*, démontre visuellement le processus envisagé. Il a été modifié afin d'explicitier la nature itérative du processus d'amélioration de projets lors de leur analyse par la prise en compte des 16 principes. Un résumé de ces étapes est présenté ici; le *Guide pour la prise en compte des principes de développement durable* offre de plus amples renseignements relatifs à cet exercice.

Le dépistage se fait selon deux options. D'un côté, une entreprise pourrait souhaiter prendre une décision par rapport à une question particulière au cours de ses activités quotidiennes. Il est alors question d'effectuer un « dépistage spécifique ». De l'autre, un « dépistage d'ensemble » appuie les décideurs lorsqu'il s'agit de prioriser un ensemble d'actions. L'objectif en est de comparer les actions envisagées les unes aux autres afin de repérer celle ou celles qui permettrait (aient) d'obtenir les meilleurs résultats. Une grille de dépistage suggérée par le MDDEP se trouve à l'annexe 1. Ensuite, le cadrage permet d'établir les liens entre l'action ou les actions et les 16 principes de développement durable. Une grille de cadrage conçue par le MDDEP se trouve à l'annexe 2. Enfin, la bonification sert à accentuer les effets positifs (les avantages) et à atténuer les effets négatifs (les inconvénients) propres à l'action ou aux actions évaluée (ées), le tout dans une perspective de revoir les objectifs et les mécanismes de mise en œuvre. Cette révision se fait à l'égard des 16 principes et des liens établis lors de l'étape précédente. Il se peut qu'une action soit

modifiée pour soit tenir compte davantage d'un ou de plusieurs principes, soit d'intégrer de nouveaux principes à la planification. Cette étape repose sur un processus en boucle jusqu'au moment où l'amélioration de l'action n'est plus possible en raison des limites financières, administratives ou stratégiques qui se posent. Une grille de bonification type se trouve à l'annexe 3.

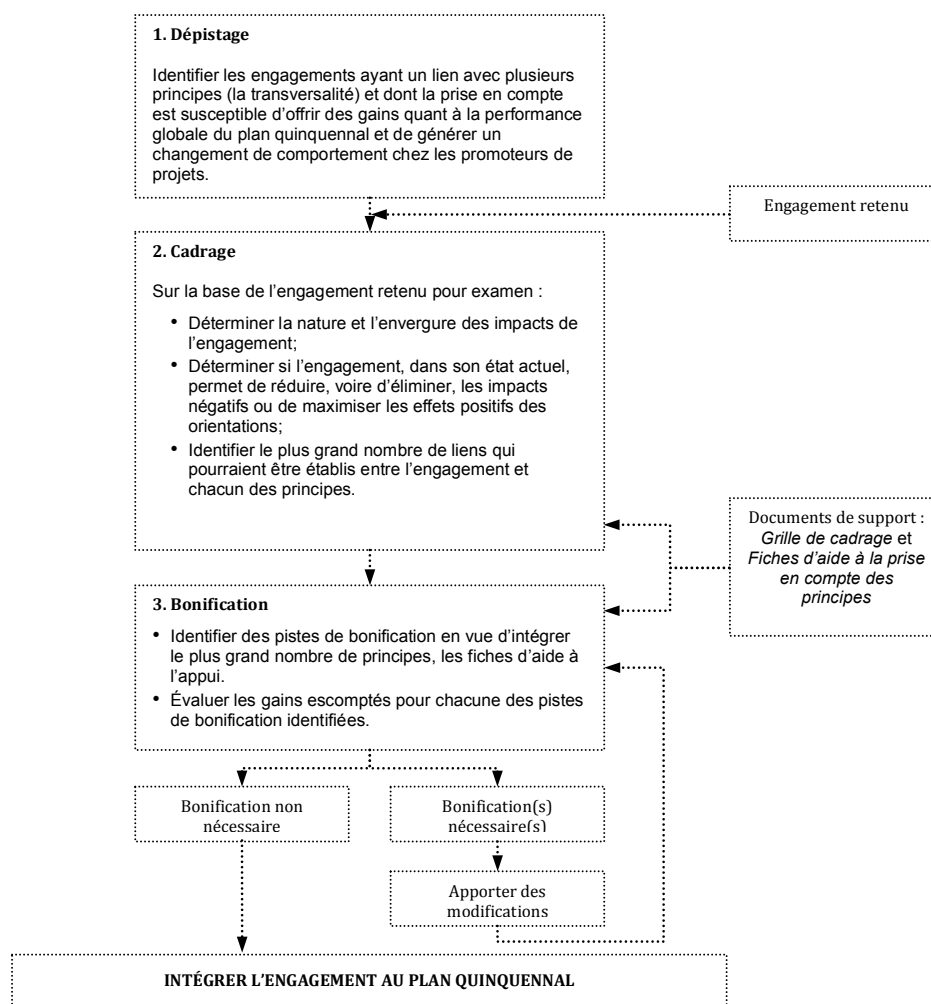


Figure 3.2 – Les étapes de la prise en compte des principes du développement durable

3.2 La stratégie gouvernementale de développement durable

Le Québec s'est doté de la vision suivante, énoncée dans la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*, dans le cadre de la mise en œuvre du concept :

« Une société où la qualité de vie du citoyen est et demeurera une réalité. Une société responsable, innovatrice et capable d'excellence dans toutes ses réalisations. Une société misant sur l'harmonie entre le dynamisme économique, la qualité de l'environnement et l'équité sociale. Une société inspirée par un État

dont le leadership d'animation et d'action la mobilise vers l'atteinte de cette vision ».

Trois enjeux fondamentaux, à savoir développer la connaissance, promouvoir l'action responsable et favoriser l'engagement, sous-tendent la stratégie du Québec. De ces enjeux découlent neuf orientations qui peuvent être adoptées par toute entreprise souhaitant calquer sa stratégie de durabilité sur celle du Québec. Pour l'instant, seules les orientations et la façon dont elles viennent chercher les entreprises sont exposées. Des suggestions de bonnes pratiques feront l'objet d'une analyse à la section 5.

Les neuf orientations de la stratégie gouvernementale, adaptées au contexte des entreprises sont les suivantes :

Tableau 3.1 - Neuf orientations stratégiques

Orientation	Description
Informar, sensibiliser, éduquer et innover	Une entreprise doit se comporter de façon responsable, ce qui nécessite l'adoption de valeurs et de pratiques qui contribuent à la qualité de vie des membres de l'entreprise ainsi que des parties prenantes. De plus, l'apprentissage et l'appropriation de nouvelles façons de faire font partie de la réalité des entreprises, qui doivent moderniser continuellement leurs pratiques afin de rester concurrentielles dans un marché de plus en plus exigeant.
Réduire et gérer les risques pour améliorer la santé, la sécurité et l'environnement	Toute entreprise cherche à réduire les risques d'accident ou de toute autre perte d'efficacité. Le développement durable implique que les entreprises s'attaquent à la source des problèmes, et ce, en utilisant les meilleures techniques disponibles et économiquement applicables. Il s'agit de réduire la quantité et la nocivité des rejets et de mettre en place des plans pour éviter qu'une situation portant atteinte à la santé et à la sécurité des parties prenantes ou à l'environnement ne se crée.
Produire et consommer de façon responsable	La production responsable de biens et de services est un enjeu majeur pour les entreprises. Celles-ci devraient chercher à gérer les ressources naturelles et humaines dans une perspective de les pérenniser et de diminuer les effets néfastes sur les populations concernées et les écosystèmes.
Accroître l'efficacité économique	L'efficacité économique repose sur les visées présentées lors de la discussion sur l'écoefficacité à la section 1.3.1 ci-haut. C'est un moyen d'assurer l'usage optimal des ressources naturelles afin de réduire les coûts associés à l'extraction, à la transformation et au rejet de substances qui pourraient avoir un effet néfaste sur l'environnement et les communautés qui dépendent de ces ressources.

Orientation	Description
Répondre aux changements démographiques	Certains enjeux, dont le vieillissement de la population, l'exode rural et le décrochage scolaire touchent toutes les entreprises qui ont besoin d'accéder à un bassin de main-d'œuvre qualifiée. Contribuer à une économie forte et à une qualité de vie à même d'attirer des employés peut favoriser la bonne performance d'une entreprise.
Aménager et développer de façon durable et intégrée	De prime abord, les entreprises peuvent croire que cette responsabilité devrait être dévolue au gouvernement. Néanmoins, la mise en valeur des ressources naturelles, donc l'action de stimuler le développement tout en préservant l'intégrité écologique, s'avère un enjeu de taille pour les entreprises. Celles-ci peuvent également contribuer à la protection du patrimoine culturel et social de par leurs investissements et leurs partenariats avec les parties prenantes locales.
Sauvegarder et partager le patrimoine collectif	Ceci constitue une autre orientation qui se situerait hors des compétences et des responsabilités d'une entreprise. Dans les faits, les entreprises peuvent jouer un rôle important dans la préservation du patrimoine écologique, culturel, scientifique et économique afin de faire en sorte que les générations futures jouissent des mêmes opportunités dont bénéficie la génération d'aujourd'hui. Il s'agit ainsi de privilégier l'utilisation de ressources renouvelables et de soutenir les activités forestières, agricoles et aquatiques qui respectent les limites physiques du milieu dans lequel elles se déploient.
Favoriser la participation à la vie collective	Il va de soi que l'action communautaire représente pour les entreprises à but non lucratif un enjeu prioritaire. Quant aux entreprises à but lucratif, cela peut sembler au-delà du domaine des activités qui les intéressent. Toutefois, toute entreprise peut tirer un avantage des réseaux qui se forment dans ce contexte et des initiatives qui s'y prennent et qui visent à améliorer la qualité de vie des parties prenantes.
Prévenir et réduire les inégalités sociales et économiques	Cette orientation s'appuie sur les aspects de la sphère socio-économique analysée à la section 1.3.3 ci-haut. Il incombe à toute entreprise, dans une perspective de développement durable, de valoriser l'environnement, l'équité sociale et l'efficacité économique. Cela passe souvent par la création d'emplois de qualité, la participation à la vie collective et l'acquisition de nouvelles connaissances et pratiques.

Si la transversalité peut renforcer l'efficacité des actions ayant des objectifs liés à plus d'un pilier du développement durable, ce principe peut aussi s'appliquer aux orientations durables qu'une entreprise pourrait adopter. Souvent, une action va concerner plus d'une orientation; en fait, cela est souhaitable.

Associés à chaque orientation de la Stratégie gouvernementale, on trouve des objectifs conduisant à la mise en œuvre des orientations. Il revient à chaque entreprise d'identifier

ses propres objectifs, qui permettront de tenir compte de la réalité à laquelle elle fait face. De plus, la Stratégie gouvernementale comprend une série de mécanismes et de moyens de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation. Ces éléments concernent les efforts et les engagements du gouvernement du Québec et ne sont donc pas abordés ici. Par contre, la section 4.3 à la page 34 fera état des conditions et des étapes nécessaires à la mise en œuvre d'un plan de développement, inspirées par une nouvelle norme québécoise relative à l'application des principes de développement durable dans la gestion des entreprises et des autres organisations.

3.3 Quel est l'intérêt pour les TPE de prendre en compte des principes énumérés dans la *Loi sur le développement durable*?

Il y a incontestablement des avantages stratégiques tels de meilleures performances économiques, environnementales et sociales que les TPE peuvent tirer de la mise en œuvre d'une démarche de développement durable (Barcelo, 2008). Il existe également des défis à relever pour réussir pareille initiative. Ces aspects sont abordés dans la section 4.4 à la page 40. Par contre, la présente section expose les raisons qui militent pour l'adhésion des TPE à la démarche québécoise en raison du contexte socioéconomique dans lequel ces organisations œuvrent.

À la page 8 du *Guide pour la prise en compte des principes de développement durable*, le MDDEP précise, en caractères gras, que

« toute personne ou organisation, publique ou privée, qui doit prendre une décision d'importance, peut recourir [à la prise en compte des principes du développement durable] ou s'en inspirer. »

Alors qu'il existe d'autres outils spécifiques au contexte des TPE, provenant notamment de pays européens ou même des États-Unis, ils ne tiennent pas forcément compte des réseaux d'interaction qui sont en place au Québec. Par exemple, les PME québécoises sont souvent appelées à chercher du financement auprès des organismes de l'Administration publique, qui effectuent ainsi leurs analyses dans le respect de la démarche québécoise. On peut penser au Programme d'aide aux entreprises (PAE) financé par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), lequel ministère est assujéti à la LDD. L'action 3 de son *Plan d'action de développement durable 2008-2013* (MDEIE, 2008) est la suivante :

« Soutenir la R-D relative à des pratiques et technologies contribuant au développement durable et leur appropriation par les organismes et les entreprises. »

L'analyse des demandes de financement s'effectue sans doute à l'aide de grilles ou d'autres outils développés à partir de critères liés directement à l'appropriation du développement durable, à la québécoise, par les entreprises. Dans cette perspective, l'octroi de fonds pourrait être facilité si un projet démontre qu'il promeut le développement durable conformément aux règles établies dans la LDD et la Stratégie gouvernementale. Le Conseil Patronal de l'Environnement au Québec (CPEQ), dont la mission est « *de mobiliser les entreprises québécoises afin de promouvoir leur engagement dans la protection de l'environnement et la mise en œuvre du développement durable* » (s.d.), affirme d'ailleurs que l'intégration du développement durable à la planification stratégique peut faciliter le financement et l'accès au capital (CPEQ, 2011). Il importe de noter que la démarche de développement durable préconisée par le CPEQ s'inscrit dans la norme de développement durable du Bureau de normalisation du Québec (BNQ), qui, quant à elle, se base sur la prise en compte des 16 principes énoncés dans la LDD et qui sera exposée en détail aux sections 6 et 7 du présent travail.

Outre des motivations venant de l'extérieur d'une entreprise qui pourraient exister, la prise en compte des 16 principes est en soi une approche performante, dynamique et souple parce qu'elle permet de définir les résultats (*outcome*) de la planification (Robèrt, 2000). Elle peut assurer que le développement durable se verra intégré à un haut degré dans l'ensemble des actions ayant une importance stratégique pour toute entreprise. Par ailleurs, comme les 16 principes relèvent des 27 principes originaux de la Déclaration de Rio, faire sienne la démarche québécoise veut dire que l'esprit originel d'un concept reconnu à l'échelle planétaire est respecté.

3.4 Résumé de la section

La LDD, les 16 principes qui y sont énoncés ainsi que la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013* ont été présentés. Leur utilité et leur applicabilité aux besoins des entreprises en font des outils de choix qui méritent d'être pris en considération lorsque vient l'heure de revoir une action, une série d'actions ou même un plan stratégique. Dans la section suivante, les PME québécoises seront traitées de façon centrale. Un profil économique de leurs activités sera dressé avant d'aborder les questions relatives aux conditions propices à l'adoption de pratiques durables ainsi qu'aux progrès faits dans ce sens.

4. L'APPROPRIATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE PAR LES TPE QUÉBÉCOISES

L'objet de la présente section est de faire état des défis que doivent relever les TPE lorsqu'il s'agit d'intégrer le développement durable à leurs stratégies. Dans un premier temps, un profil sommaire des PME québécoises est dressé afin de situer ces organisations relativement à leur taille, à leur taux de survie et aux enjeux globaux qui préoccupent les dirigeants. Ensuite, les résultats de deux sondages réalisés au Québec permettent de comprendre les besoins des TPE ainsi que les principales préoccupations et motivations des entrepreneurs lorsque vient le temps de modifier leurs stratégies. Les conditions nécessaires pour réussir un virage vers la durabilité, dont l'objectif serait une refonte progressive du cadre décisionnel de l'entreprise, sont abordées. Enfin, certains défis et bénéfices sont exposés à la fin de la section.

4.1 Le nombre de TPE au Québec et leur taux de survie

Au Québec, 99 % des 236 105 entreprises ont moins de 500 employés (Statistique Canada, 2009). Les TPE, constituées de moins de 20 employés, comptent pour plus de 86 % de toutes les entreprises dans la province. La déclinaison des tailles des entreprises se dresse ainsi :

Tableau 4.1 – Pourcentage des entreprises au Québec par taille en 2009

Total	Pourcentage									
	1-4	5-9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	Petit (<100)	100- 199	200- 499	Moyen (100- 499)	Grand (>500)
236 105	51,1	22,2	13,1	8,8	2,8	97,9	1,2	0,6	1,8	0,3

Les TPE se créent et ferment constamment. Le taux de survie de celles-ci dépend de trois facteurs principaux, à savoir l'âge de l'entreprise (nombreuses sont les entreprises qui ne survivent pas à la première année d'activité), le nombre d'employés et le degré de concurrence dans le secteur dans lequel elle s'insère (MDEIE, 2008a). Les organisations de cinq employés ou moins sont particulièrement susceptibles de disparaître peu après leur ouverture. Seulement 39,4 % de celles-ci sont encore en opération après quatre ans. Leur situation demeure précaire tout au cours de leur existence par rapport à celle des entreprises de plus de cinq employés. Néanmoins, plus l'âge de l'organisation est élevé, moins sa durabilité est menacée (*ibid.*), d'où l'intérêt de fournir aux plus petites entreprises des approches efficaces qui rendront possibles les meilleures performances économiques, environnementales et sociales.

Tout comme les grandes entreprises, les TPE sont aux prises avec des enjeux financiers et administratifs ainsi qu'avec des pressions extra-organisationnelles importantes. On peut citer entre autres la concurrence engendrée par la mondialisation des marchés et les attentes de plus en plus exigeantes provenant des parties prenantes. La nécessité d'innover, souvent évoquée comme la principale clé du développement économique (Côté, 2002; van Kleef et Roome, 2004; Barcelo, 2007), vient ajouter à l'ensemble des préoccupations de ces organisations, déjà éprouvantes d'ailleurs, un souci de plus. L'échelle généralement modeste des moyens et des marchés cibles des TPE rend davantage périlleuse la tâche de relever tous les défis auxquels elles font face (Fauchaux et Nicolai, 1998).

Malgré les difficultés que peuvent rencontrer les TPE, elles font preuve d'un engouement de plus en plus marqué pour le développement durable (Borde, 2006). En témoignent deux sondages menés dernièrement, l'un par la Fondation de l'entrepreneurship et l'autre du MDEIE, dont les résultats sont présentés dans la sous-section suivante.

4.2 L'état de situation de l'intégration du développement durable au sein des PME québécoises

Un sondage réalisé en 2010 par le Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale de la Fondation de l'entrepreneurship (FDE), en collaboration avec la Caisse de dépôt et placement du Québec (la Caisse), permet d'apprécier le niveau d'intérêt pour le développement durable chez des propriétaires de PME ou chez ceux qui comptent en créer une dans un proche avenir. Ensuite, un sondage mené également en 2010 pour le compte du MDEIE fait ressortir les enjeux relatifs à l'implantation d'un plan de développement durable au sein des PME québécoises ainsi que les obstacles rencontrés à cet égard. Les résultats de ces deux sondages sont présentés ci-dessous, ainsi qu'une réflexion sur les points importants à retenir.

4.2.1 Sondage de la Fondation de l'entrepreneurship

En 2009, la FDE a créé l'Indice entrepreneurial québécois, le résultat d'un important sondage sur les entrepreneurs actuels et en devenir, pour mesurer l'ensemble des comportements des individus impliqués dans la culture entrepreneuriale au Québec. En 2010, un sondage a été réalisé par Léger Marketing pour le compte de la Caisse dans le but de connaître l'intérêt des entrepreneurs pour le développement durable. 7 371 répondants ayant 18 ans ou plus et pouvant s'exprimer en français ou en anglais ont été échantillonnés. De ceux-ci, 1 428 répondants ont été questionnés davantage sur leur

intention de mettre en œuvre un cadre de gestion de développement durable ou sur leurs expériences s'ils avaient déjà amorcé une telle démarche. Les résultats ont été pondérés selon le sexe, l'âge, la scolarité et la langue parlée à la maison pour assurer que l'échantillon représente fidèlement l'ensemble de la population adulte au Québec. La marge d'erreur était sous la barre des 5 %.

Quatre indicateurs ont été utilisés pour cerner la population interrogée : ceux qui avaient l'intention de créer une nouvelle entreprise ou de racheter une entreprise existante (308 répondants); ceux qui avaient enclenché des démarches pour créer une nouvelle entreprise ou reprendre une entreprise existante au cours des 12 derniers mois (495 répondants); les personnes qui sont actuellement propriétaires d'une entreprise (583 répondants); ceux qui ont déjà fermé ou cessé les activités d'une entreprise (311 répondants). Les répondants ont répondu à cinq questions :

1. Les entrepreneurs en devenir et les propriétaires actuels ont-ils commencé à mettre en place un cadre de gestion pour le développement durable au sein de leur entreprise?
2. Les entrepreneurs en devenir et les propriétaires actuels ont-ils l'intention de mettre en place un cadre de gestion pour le développement durable?
3. Les futurs entrepreneurs et les propriétaires actuels souhaitent-ils recevoir de l'aide pour intégrer les principes de développement durable à leur entreprise?
4. Quels sont les types d'aide souhaités par les futurs entrepreneurs et les propriétaires actuels?
5. Est-ce que le développement durable peut améliorer la performance économique et financière des entreprises?

Seuls les répondants qui s'affairaient activement à mettre sur pied une entreprise (les « démarcheurs ») et les entrepreneurs qui dirigent des entreprises existantes (les « propriétaires ») avaient été appelés à répondre aux quatre premières questions. L'ensemble des répondants s'est prononcé sur la dernière question.

En ce qui a trait à la mise en place d'un cadre de gestion de développement durable, 25,4 % des démarcheurs et 15,5 % des propriétaires ont dit avoir commencé à intégrer le concept à leurs cadres stratégiques. Une telle démarche semble être influencée par l'âge chez les démarcheurs et les propriétaires. Chez les derniers, les répondants de 35 ans et plus sont deux fois plus nombreux à avoir franchi le pas. Cet écart s'amenuise de façon

importante chez les démarcheurs et s'élève à seulement 2 %. Par contre, ni le sexe ni le niveau de scolarité ne joue un rôle significatif dans la prise de décision, et ce, tant pour les démarcheurs que pour les propriétaires.

38,1 % des démarcheurs ont l'intention de mettre en place un cadre de gestion de développement durable, contre 20,8 % des propriétaires. Chez les démarcheurs, l'âge ne joue pas un rôle important puisque le taux de réponses affirmatives gravite autour de la moyenne pour toutes les sous-populations de ce groupe. Or, chez les propriétaires, 19,5 % des individus de 35 ans et plus se disent interpellés par la question contre 30,9 % de leurs confrères de moins de 35 ans. Encore une fois, le sexe n'influe pas sur les résultats pour les deux populations. La scolarité semble avoir par contre une incidence sur la réflexion : chez les démarcheurs, ceux qui possèdent un niveau de scolarité primaire/secondaire sont environ deux fois plus nombreux à manifester l'intention d'intégrer le développement durable à leurs stratégies, tandis que ceux qui détiennent un niveau d'études collégiales et universitaires sont environ 1,7 fois plus enclins à faire le saut.

En ce qui concerne le désir de recevoir de l'aide afin de faciliter l'intégration du développement durable aux activités, les démarcheurs, sans grande surprise, sont presque deux fois plus ouverts que les propriétaires à recevoir une assistance quelconque. Mais, les plus jeunes des deux catégories manifestent un plus grand désir de profiter de l'aide. Quant à l'influence du sexe sur les réponses, les démarcheurs féminins sont les plus nombreux à souhaiter de l'aide alors que, chez les propriétaires, les hommes se disent davantage intéressés. Le niveau de scolarité exerce également une influence dans la prise de position. Au niveau primaire/secondaire et au niveau universitaire, il y a près de deux fois plus de démarcheurs que de propriétaires qui souhaitent bénéficier de l'aide, alors que l'écart est légèrement moins important chez les détenteurs d'un diplôme collégial dans les deux groupes.

Le genre d'aide désiré fait principalement référence à six éléments : information, formation, conseils, financement, réseautage et autres besoins. Chez les démarcheurs, les besoins se classent ainsi : financement (75,8 %), conseils (61,7 %), information (59,7 %), formation (49,5 %), réseautage (23,3 %) et autres besoins (1,3 %). Les résultats chez les propriétaires se chiffrent ainsi : information (61,3 %), conseils (50,0 %), financement (48,0 %), formation (42,3 %), réseautage (18,6 %) et autres besoins (3,2 %).

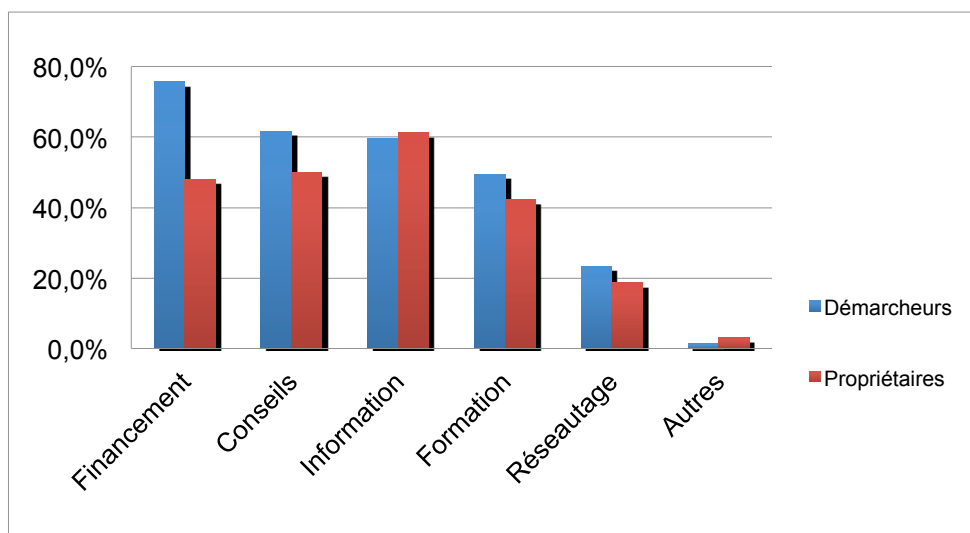


Figure 4.1 - Besoins en aide de mise en œuvre du développement durable

Les différences de sexe, d'âge et de scolarité ont un effet à peu près neutre dans l'identification des besoins : c'est le fait de se trouver dans un camp ou dans l'autre qui semble dicter quels besoins, et dans quel ordre, sont prioritaires. Outre la variation de l'ordre, les deux groupes ont identifié les mêmes quatre besoins – l'information, la formation, le conseil et le financement – comme étant les plus importants. Les différences au niveau de l'ordre se comprennent car il est normal que les individus qui sont au tout début du processus de mise sur pied d'une entreprise s'inquiètent davantage à l'égard du financement que les propriétaires expérimentés, alors que ces derniers jouissent déjà d'un certain accès au financement. Il appert que les propriétaires agiraient peut-être avec plus de prudence suite à leurs expériences déjà vécues, ce qui les amènerait à chercher de l'information et des conseils avant de développer un plan d'action, lequel serait davantage basé sur une planification financière réfléchie.

La dernière question a pour but d'évaluer combien la population totale du sondage croit que le développement durable peut améliorer la performance économique et financière. De façon globale, 78,7 % des répondants estiment que ces performances peuvent être bonifiées par l'intégration du concept à leurs activités. Comme un ensemble, les propriétaires d'entreprises existantes se montrent légèrement moins persuadés (76,5 %) que l'affirmation est vraie. Les trois autres groupes – ceux qui manifestent l'intention de créer une entreprise, ceux qui ont déjà amorcé une telle démarche et ceux qui ont fermé une entreprise – croient encore davantage au développement durable comme outil performant. Les taux de répondants compris dans ces trois groupes qui tiennent au concept

s'élèvent à 82,0 %, 82,1 % et 82,4 % respectivement. Les hommes sont globalement légèrement plus convaincus (81,2 %) que les femmes (76,1 %). Les jeunes de moins de 35 ans (81,5 %) sont plus enclins à considérer le développement durable comme un outil puissant que les personnes de 35 et plus (77,5 %). Il est à noter que dans la tranche d'âge des 55 à 64 ans, seulement 66,9 % des répondants s'en disent convaincus. De façon globale, toutefois, les réponses permettent de constater que le développement durable a gagné beaucoup de terrain auprès de la classe entrepreneuriale et qu'il serait un outil à privilégier dans l'accompagnement des entreprises pour favoriser le développement économique du Québec.

4.2.2 Sondage du MDEIE 2009-2010 en développement durable

Alors que le sondage de la FDE cible une population entrepreneuriale qui représente la population québécoise à l'égard du sexe, de l'âge, de la scolarité et de la langue parlée à la maison, le MDEIE (2011) a sondé 3 353 entreprises ventilées selon l'âge de l'entreprise, le nombre d'effectifs, le secteur d'activité, la région d'implantation, la syndicalisation et la capitalisation. Une grande part de ces entreprises, soit 2 003, œuvre dans le secteur des services excluant les services publics, et 1 891 d'entre elles sont situées dans la grande région de Montréal. Enfin, 2 253 des entreprises existent depuis 11 ans et plus. Les détails ayant trait au profil de l'échantillon figurent à l'annexe 4.

Dans un premier temps, les répondants ont été appelés à répondre à six questions générales, à savoir :

1. Quelle est la définition du développement durable pour une entreprise?
2. Les employés ont-ils été sensibilisés au développement durable au cours des deux années précédentes?
3. De quelle façon les employés ont-ils été sensibilisés?
4. Un responsable serait-il prêt à suivre une formation gratuite de trois heures donnée dans la région de l'entreprise?
5. Existe-t-il des raisons qui pourraient motiver l'entreprise à évoluer dans une perspective de développement durable?
6. Quelles sont les raisons qui pourraient freiner la mise en œuvre du développement durable?

Comme le présent travail ne concerne généralement que les très petites entreprises, seules les réponses provenant des organisations ayant moins de 20 employés sont présentées ci-dessous, sauf lorsqu'il s'agit d'identifier les dimensions associées au développement durable.

Selon les entreprises de l'échantillon, le développement durable englobe les trois piliers traditionnels, à savoir l'environnement, la société et l'économie, à des degrés variables. Peu d'entreprises semblent savoir que chacune des trois dimensions devrait avoir une pondération équilibrée pour le bon fonctionnement du concept. La place que prend chacun des volets se chiffre ainsi pour les PME :

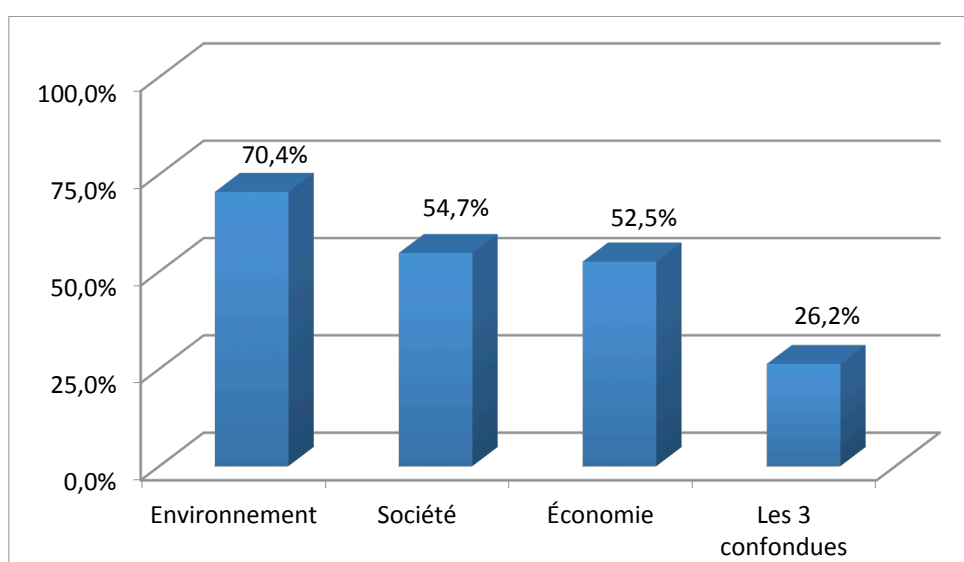


Figure 4.2 - Dimensions associées au développement durable

On constate que le développement durable demeure pour bon nombre d'entreprises un outil dont la principale fonction est d'assurer une meilleure gestion environnementale. Si les résultats relativement bons pour les deux autres dimensions font ressortir qu'une certaine évolution à ce titre a eu lieu, on observe tout de même une méconnaissance du concept et donc de son utilisation quant à l'intégration des aspects économique et social. Il devient alors clair que toute initiative visant à aider les entreprises à intégrer le développement durable, a fortiori dans une perspective de prise en compte des 16 principes privilégiés par le gouvernement du Québec, se doit d'incorporer un volet information, sensibilisation et formation.

En ce qui concerne la définition du terme développement durable et à son acception au sein des entreprises, 69,4 % des répondants croient qu'il s'agit d'une façon de maîtriser les

impacts environnementaux et 57,7 % l'associent aussi aux impacts sociaux. Un peu plus de la moitié des entreprises (51,1 %) y voit un outil lié à la performance économique et financière et seulement 39,9 % croit que le développement durable devrait jouer un rôle dans la gouvernance et la prise de décisions. Ces résultats confirment l'idée qu'il y a un certain niveau de méconnaissance dans les entreprises à l'égard de l'ensemble des champs d'action auxquels s'applique le développement durable, de la notion de transversalité qui fait la force du concept et du niveau organisationnel sur lequel le développement durable doit influencer pour que la prise de décision porte fruit.

La sensibilisation des employés s'avère une préoccupation importante pour les TPE, dont 59 % des répondants affirment avoir entrepris au moins une action dans ce sens au cours des deux dernières années. Une majorité d'entreprises (54,7 %) privilégient l'adoption de politiques ou de directives corporatives, ce qui se traduit a priori en un engagement plus ou moins formel relativement à l'intégration du développement durable dans leurs stratégies. Parmi les moyens de communication directe privilégiés, 33,3 % préfèrent tenir des tables rondes, 30,8 % offrent des formations spécifiques et seulement 13,3 % privilégient la participation à des conférences. La transmission soi-disant passive, à savoir l'Internet et l'intranet ou un bulletin interne, semble attirer peu les TPE. Cela n'est en rien surprenant vu le penchant pour des systèmes d'information informels et simples que l'on trouve au sein des PME (Delchet, 2007). Il importe de noter que dans ces réponses, il est impossible de savoir si une TPE a déployé plus d'un moyen de sensibilisation. Quant au souhait énoncé par les TPE de recevoir une formation gratuite, 72,1 % d'entre elles manifestent un désir d'obtenir plus d'information sur le sujet. Cela vient appuyer les résultats du sondage mené par la FDE.

Quant aux motivations qui pourraient amener l'entreprise à évoluer dans une perspective de développement durable, quatre principaux déclencheurs sont évoqués. Le plus important (39,8 %) est la possibilité d'améliorer la performance économique, une raison tout à fait cohérente avec les résultats vus tant ailleurs dans le sondage en question que dans celui de la FDE. L'image de l'entreprise (38,6 %) occupe le second rang, suivie par la possibilité d'améliorer la performance environnementale (34,8 %) et ensuite les valeurs et les convictions de la haute direction (33,3 %). Pour ce qui est de l'autre face de la médaille, les freins, deux principaux obstacles préoccupent les TPE. Ainsi, le manque de moyens financiers (62,5 %) et de temps (48,0 %) pèsent lourdement sur les petites organisations. Mais on relève deux autres sources d'inquiétude, le manque d'information (22,0 %) et le

manque de ressources compétentes (20,1 %), qui sont aussi citées par les répondants et, encore une fois, qui concordent avec les résultats vus ailleurs.

4.2.3 Analyse des sondages

Les résultats des deux sondages se confirment et se contredisent à plusieurs égards, ce qui aide à dégager les besoins des entreprises en matière d'intégration du développement durable. De façon globale, il y a un intérêt certain pour le concept, et les TPE voient décidément dans le développement durable un outil à même d'améliorer la performance organisationnelle. Il est encourageant de constater que pour nombre d'entrepreneurs le développement durable ne concerne plus le seul domaine de la performance environnementale même si la tendance vers une telle interprétation demeure forte. La transversalité se taille une place grandissante dans l'esprit des entrepreneurs, mais il y a encore du chemin à parcourir à cet égard. La compréhension quelque peu défailante du développement durable dont ont fait preuve bon nombre de PME doit donc être améliorée afin que se réalise le plein potentiel du concept. Du fait qu'une majorité d'entreprises prône la sensibilisation par l'adoption de plans ou de politiques de développement durable, il est essentiel d'assurer que ces gestes formels mènent à la mise en œuvre efficace du concept. D'autant plus qu'un tel moyen d'engagement constitue un facteur clé de réussite pour l'intégration systémique du développement durable à tous les niveaux d'une organisation (Laszlo, 2008).

Un autre questionnement émerge par rapport à l'adoption de politiques de développement durable. Seuls 15,5 % des répondants au sondage de la FDE disent l'avoir fait, alors que le MDEIE révèle que plus de la moitié des TPE ont adopté une politique ou une directive corporative en la matière. Sans pouvoir interroger les répondants sur leurs définitions des vocables « politique » et « développement durable », cette incohérence s'explique difficilement. Il se peut que la méconnaissance du concept de développement durable conduise simplement à la mauvaise catégorisation de certaines initiatives. Quoi qu'il en soit, et fort heureusement, les deux sondages font valoir que les entrepreneurs souhaitent mieux comprendre comment mettre en pratique le développement durable, une ouverture qui augure bien pour l'appropriation de pratiques durables par un nombre plus important de TPE.

Les besoins en appui se dégagent très clairement. Si l'ordre en importance varie selon le stade de planification et d'exécution de mise sur pied d'une entreprise, les sortes d'aide recherchées demeurent constantes. Le financement, les conseils, l'information et la

formation sont autant de préoccupations pour les entrepreneurs, et ces préoccupations doivent orienter les efforts déployés pour assurer une meilleure intégration du développement durable aux stratégies des TPE.

4.3 Une démarche québécoise favorable à l'implantation réussie de plans d'action de développement durable par les TPE

Amorcer une stratégie de développement durable exige qu'une entreprise prépare le terrain afin d'atteindre ses objectifs. Bien qu'il importe de posséder une connaissance de base des fondements du concept, il faut aussi passer par une série d'étapes afin de mener à bien son initiative. D'abord, il s'agit de choisir une approche de développement durable, c'est-à-dire se questionner sur les valeurs de l'organisation et la portée du changement souhaitée, en tenant compte de sa culture. Cette réflexion conduit à une autoévaluation, dans le cadre de laquelle les pratiques courantes de l'entreprise sont examinées en fonction du respect des principes de développement durable. Ensuite, la plus haute direction est appelée à définir l'orientation générale que prendra son plan d'action et à s'engager à évoluer vers le développement durable, à mobiliser les ressources nécessaires pour assurer la réussite de son plan et à communiquer ses engagements aux parties prenantes. Une phase de planification repose ensuite tant sur la validation de l'information recueillie lors de l'étape d'autoévaluation que sur le recensement des bonnes pratiques adoptées par ses concurrents. L'identification des enjeux prioritaires et des objectifs s'ensuit, ce qui permet d'élaborer le plan d'action. La mise en œuvre de ce dernier comprend la nomination d'un ou des responsables de cette activité, la mobilisation des employés et un suivi pour évaluer l'efficacité des actions. Enfin, l'implication des parties prenantes et une communication de qualité avec celles-ci s'avèrent indispensables, et ce, autant pour assurer que le travail soit effectué dans un souci de transparence que pour recevoir la rétroaction essentielle pour améliorer la stratégie de l'entreprise.

La démarche proposée ici s'inspire grandement du *Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations* publié par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) en 2011. Elle a pour objectif d'étendre la prise en compte des 16 principes de développement durable énoncés dans la LDD aux organisations, dont les entreprises, s'œuvrant en dehors de l'Administration publique. On y trouve une recommandation particulière à l'intention des TPE, qui sont invitées à s'en servir comme « *cadre formalisé nécessaire au développement de leur potentiel d'adaptation* ». Ainsi, c'est un outil qui permettrait d'arrimer les activités des TPE aux principes de développement durable formant le noyau de la démarche québécoise en la matière, exposée à la section 3.

4.3.1 Choisir son approche de développement durable

À la section 2.2, on a établi qu'il existe des développements durables. Dans cette veine, on peut penser à deux typologies dominantes, soit le développement durable faible ou le développement durable fort (Mathieu et Soparnot, 2010). Le premier revient à une prise de position selon laquelle des trois volets du développement durable, celui de l'économie est souvent privilégié au détriment des deux autres. La durabilité équivaut donc à la « non-décroissance » car garante de la capacité à transmettre aux générations futures le même niveau de bien-être économique que celui d'aujourd'hui (Boisvert et Vivien, 2010). L'entreprise se limite au seul respect des exigences légales et réglementaires en place; gérer de façon proactive et à long terme les externalités, autant environnementales que sociales, ne représente pas un enjeu majeur pour l'organisation. Les gestes allant dans le sens de la durabilité se greffent aux stratégies existantes sans que ces dernières subissent une modification profonde.

Le développement durable fort s'apparente par contre à un mécanisme favorisant le changement en profondeur des stratégies et des objectifs d'une entreprise. L'organisation adopte des pratiques écologiquement soutenables, engage les parties prenantes, se met à l'offensive dans le respect des lois et règlements et réduit activement les risques écologiques et sociaux de ses activités. Un équilibre entre croissance et développement est recherché, et la préservation du capital naturel, et non pas uniquement un quelconque capital qui pourrait s'y substituer, devient un enjeu important. Cette approche sous-tend la démarche québécoise par l'inclusion de 16 principes d'égale importance dont la préservation de la biodiversité, le respect de la capacité de support des écosystèmes, la production et la consommation responsables, l'équité et solidarité sociales, la santé et la qualité de vie, etc. Ainsi, il est recommandé qu'une TPE opte, dès le début de son virage, pour une vision de durabilité forte, adaptée bien évidemment à la culture de l'organisation.

4.3.2 L'autoévaluation

Il est fort probable que certaines pratiques déjà en place concordent avec des principes de développement durable. Il est question ici d'utiliser comme un levier les activités existantes pour aider l'entreprise à opter pour d'autres activités, et ce, dans le but d'atteindre un état de durabilité. On dresse ainsi une liste d'enjeux organisationnels et on fait le lien entre ceux-ci et les principes de développement durable ainsi que les attentes des parties prenantes qui risquent d'être affectées par ces enjeux. Il est souhaitable que plus d'une personne de la direction y participent. Le Guide du BNQ 21 000 propose une grille qui

contient 21 enjeux répartis en quatre thématiques : les enjeux transversaux, économiques, sociaux et environnementaux. Il est possible d'associer un niveau de réflexion à chaque enjeu, ce qui permet de dégager les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport à la prise en compte des principes et aux liens de ces derniers avec les enjeux. Les grilles d'autoévaluation sont abordées en détail à la section 7.3.

4.3.3 L'engagement

Émettre une politique formelle de développement durable peut sembler excessif pour les petites entreprises qui peuvent croire que la portée de leurs efforts est trop limitée pour justifier l'exercice. Il n'en demeure pas moins qu'un engagement officiel est un facteur clé du succès d'une démarche de durabilité. De plus, un nombre croissant de grandes entreprises et d'organismes publics a adopté une politique d'approvisionnement qui oblige ces dernières à acheter leurs biens et services auprès de fournisseurs responsables. Une déclaration d'adhésion à des principes durables aux niveaux de l'environnement et du bien-être humain facilite l'accès à ces marchés.

Par le biais d'une politique, on articule l'orientation générale de sa démarche, les objectifs à long terme et la promesse d'allouer les ressources requises pour réussir sa démarche. La direction y précise l'ampleur des transformations souhaitées au sein de l'organisation ainsi que les rôles et les responsabilités des personnes chargées de la mise en branle du projet. Ces engagements doivent être communiqués au personnel et aux parties prenantes, de préférence dans une politique officielle. Deux caractéristiques doivent marquer les engagements. D'une part, ils doivent être cohérents avec les attentes et préoccupations de l'entreprise et des parties prenantes qui ont été mises en lumière par l'identification des enjeux. D'autre part, ils doivent refléter fidèlement la volonté de la haute direction de mobiliser les ressources nécessaires à la réalisation de l'initiative envisagée. Une entreprise veut faire croître sa crédibilité auprès de ses employés et de ses partenaires par le choix d'engagements qui correspondent aux préoccupations des parties prenantes et par le respect d'engagements pris publiquement.

4.3.4 La validation de l'information découlant de l'autoévaluation et le recensement des pratiques courantes dans l'industrie

On vise ici à s'assurer que la réputation qu'ont acquise les parties prenantes de l'entreprise s'apparente à l'image que la haute direction se fait d'elle-même. Les résultats de l'autoévaluation devraient être ainsi soumis à un groupe cible formé d'employés et de parties intéressées qui auront participé à l'identification des enjeux (cf. la sous-section 4.3.5,

qui suit). L'identification des écarts de perception identifiés servirait de point de départ pour dresser une liste d'actions prioritaires à inclure dans le plan d'action, et les actions mises de l'avant qui ajouteraient une valeur certaine à l'organisation.

Quant aux bonnes pratiques adoptées par d'autres organisations, il est utile de les connaître pour tracer les contours d'une situation de référence à laquelle l'organisation pourra se comparer : cela lui permet d'évaluer son efficacité organisationnelle et opérationnelle (Stringer, 2009). Si, de plus, la direction a pour visée de se démarquer de ses compétiteurs par la mise en place d'une démarche de développement durable, elle doit être en mesure d'aller plus loin que les autres joueurs de l'industrie.

4.3.5 Prioriser les enjeux, identifier les objectifs et élaborer le plan d'action

Les enjeux sont les principales préoccupations de l'entreprise et des parties prenantes, regroupées en catégories de telle sorte que les orientations stratégiques à privilégier dans le plan d'action s'en dégagent clairement. Delchet (2007) offre un mécanisme simple pour ordonner les enjeux. Dans un premier temps, on accorde un poids relatif à chaque partie prenante en fonction de l'importance dans la réalisation de la mission de l'entreprise. Il en résulte une liste des parties prenantes dont les préoccupations devraient être prises en compte en priorité. Ensuite, on identifie les préoccupations qui sont partagées par plus d'une partie prenante, toujours dans l'esprit de privilégier les besoins jugés critiques au bon fonctionnement de l'entreprise. Les préoccupations récurrentes, a fortiori celles qui sont énoncées par les parties prenantes prioritaires, font office de signaux pour l'entreprise qu'un besoin pressant existe et qu'on doit en tenir compte à l'étape de la planification. C'est dans cette optique que les objectifs du plan d'action s'élaborent, formulés avec le souci d'assouvir les attentes priorisées des parties prenantes relativement aux opérations de l'entreprise.

Le plan d'action repose sur les objectifs ainsi que sur les actions envisagées pour atteindre les buts identifiés. Ces éléments correspondent non seulement aux attentes des parties prenantes mais aussi aux orientations stratégiques internes adoptées par la haute direction. Rappelons que la *Stratégie gouvernementale de développement durable* préconise neuf orientations, présentées plus haut à la section 3.2, qui peuvent servir de référentiel. Enfin, pour que la démarche soit mise en œuvre à tous les niveaux de l'organisation, le plan d'action devrait s'intégrer à son plan d'affaires ou à son plan stratégique. Les éléments du plan à préciser comprennent :

- les objectifs à atteindre;

- les ressources à allouer;
- les rôles et les responsabilités liés au plan;
- les parties prenantes internes comme externes;
- les gestes à poser;
- la méthode de suivi;
- l'échéancier;
- la reddition de compte ou la divulgation d'information et des progrès réalisés;
- les coûts estimés.

4.3.6 Mobiliser les employés

La mise en œuvre d'un plan d'action va nécessairement engendrer des changements au sein de l'entreprise; c'est l'objectif même de l'initiative (MDDEP, 2009a; Gendron, 2011). Ces bouleversements peuvent être source de stress, surtout pour les employés de TPE qui ont tendance à porter plusieurs chapeaux et à devoir composer avec des limites économiques et organisationnelles. Ces changements peuvent aussi inspirer la motivation chez les employés. Participer à un processus qui sert à régler une problématique peut être un facteur déclencheur dans la volonté d'aider à atteindre un objectif commun (Werbach, 2009), créant ainsi un cercle vertueux. La sensibilisation et, si requise, la formation des employés sont ainsi de mise. Tenir compte des six facteurs suivants peut atténuer ce stress et créer les conditions propices à la fidélisation des employés au plan :

- assurer l'adhésion et la participation active de la haute direction;
- exprimer de façon claire les engagements et les orientations stratégiques;
- impliquer les employés dans la démarche et identifier les responsabilités;
- faciliter la communication, qui doit être multidirectionnelle et transparente;
- instaurer des pratiques de ressources humaines qui favorisent le développement de compétences;
- promouvoir un partenariat employeur-employés.

4.3.7 Le suivi

Cette étape comprend l'analyse de résultats obtenus et la modification d'aspects qui s'avèrent moins performants qu'on aurait pu le souhaiter. D'une part, l'atteinte des objectifs est une préoccupation primordiale afin de jauger la valeur ajoutée d'une activité pour l'organisation. D'autre part, il y a parfois, malgré les meilleurs efforts déployés, des résistances structurelles qui retardent la progression vers un résultat escompté. L'utilisation d'indicateurs de performance permet de statuer sur des travaux devant mener à l'atteinte des objectifs et s'inscrit dans un processus d'amélioration continue qui comprend la mobilisation de ressources et l'évaluation et la bonification des pratiques. À titre d'exemple, le BNQ suggère les indicateurs du Global Reporting Initiative. Le gouvernement du Québec, quant à lui, a déjà formulé plus de 1 000 indicateurs que l'Administration publique peut employer. L'essentiel est d'adopter les indicateurs les plus pertinents aux visées et à la culture de l'organisation. Utiliser un tableau de bord qui fait au minimum état des objectifs, des activités et de l'état d'avancement du plan d'action est fortement conseillé parce que cela facilite la veille stratégique ainsi que la communication des résultats obtenus.

4.3.8 La communication

Une fois l'état d'avancement du plan d'action établi, la reddition de comptes permet de dresser un bilan des résultats relatifs à la performance environnementale, sociale et économique et de les communiquer aux parties prenantes. Il s'agit de rendre compte des activités, des succès et des difficultés rencontrées par l'organisation dans le cadre du plan d'action. Ces informations sont souvent présentées dans un rapport de développement durable qui peut être consulté par les employés, les partenaires stratégiques et même le grand public. Une grande importance devrait être accordée à la pertinence des informations, aux liens relativement aux attentes des parties prenantes et à l'exhaustivité du rapport (GRI, 2011). Il est conseillé de communiquer ces informations sur une base régulière, de préférence une fois par an. Or, peu de TPE possèdent les moyens de produire un rapport exhaustif; elles utilisent souvent d'autres moyens de communication tels un portail d'information accessible sur le site web de l'entreprise. Un tel geste peut améliorer la réputation de l'entreprise et montrer à quel point la haute direction prend au sérieux ses engagements.

4.4 Les bénéfices et les inconvénients par rapport à la prise en compte des principes de développement durable

Par la prise en compte des principes de développement durable, est visée une utilisation plus efficace des ressources tout en réduisant ses impacts négatifs sur l'environnement et les collectivités humaines. Autrement dit, les risques financiers, écologiques et sociaux s'atténuent et les rapports avec les parties prenantes se bonifient. Le BNQ dresse la liste suivante de bénéfices possibles qui accompagnent souvent la sorte de virage envisagée ici :

- l'entreprise bénéficie d'une meilleure image, ce qui peut ouvrir l'accès à de nouveaux marchés, attirer des employés de plus haute qualité et rendre les rapports avec les parties prenantes plus harmonieux;
- l'innovation induit des rendements organisationnels positifs;
- le climat de travail change pour le mieux;
- la planification stratégique devient encore plus performante et conduit à une plus grande cohérence entre les actions et les décisions;
- la productivité augmente, les coûts opérationnels diminuent et l'accès au financement de projets est facilité.

Par contre, la mise en œuvre d'un plan de développement durable ne se fait pas sans inconvénients. Les coûts en temps et en argent pour l'élaboration du plan d'action, la formation et la sensibilisation, les consultations auprès des parties prenantes, le suivi et l'adoption de nouvelles techniques et technologies peuvent s'avérer substantiels, une question non négligeable pour les TPE. L'expertise nécessaire à l'identification des besoins et des meilleures pratiques et à l'élaboration d'un plan d'action respectueux de la culture de l'entreprise peut être difficile à obtenir. La transformation d'une entreprise est un exercice de longue haleine, qui nécessite un cadre décisionnel à même de mener des projets à long terme. La haute direction comme les employés doivent faire preuve d'une certaine ouverture au changement et doivent être prêts à tenter une nouvelle approche sans garantie qu'elle porte fruit. Toutefois, on a vu, par les réponses au sondage de la FDE qu'une majorité substantielle d'entrepreneurs croit que le développement durable constitue un outil de choix dans l'amélioration des performances organisationnelles, malgré les investissements requis et les difficultés qui peuvent se poser.

4.5 Résumé de la section

86 % des entreprises québécoises ont moins de 20 employés et leur taux de survie est tributaire de l'âge de l'entreprise, du nombre des employés et du nombre des concurrents de l'organisation. Puisque les TPE sont déjà aux prises avec des enjeux financiers et administratifs et avec la nécessité d'innover pour maintenir leur force concurrentielle sur le marché, l'adoption de pratiques durables peut représenter pour elles un défi d'envergure. Malgré les obstacles qui pourraient freiner l'adoption de pratiques durables par les PME/TPE, deux sondages menés au Québec démontrent qu'elles manifestent généralement un grand intérêt pour le concept et croient qu'il peut améliorer la performance environnementale, sociale et financière. Nombreuses sont les PME qui ont tenté d'intégrer le développement durable à leurs stratégies, bien que la connaissance du concept et donc son implémentation ne soient pas toujours maîtrisées. Pour les entrepreneurs qui souhaitent amorcer un virage durable, ils souhaitent obtenir quatre types de soutien : le financement, les conseils, l'information et la formation. L'existence de ces freins appréhendés n'empêche toutefois pas les PME de lancer des initiatives de durabilité. Les motivations portent principalement sur l'amélioration de la réputation de l'entreprise et l'amélioration de la performance environnementale, bien que l'amélioration de la performance sociale et financière figure aussi parmi les visées des entrepreneurs à divers degrés.

Le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) propose une démarche ayant pour objet d'aider les organisations, dont les PME, à réussir l'implantation d'un plan d'action de développement durable axée sur la prise en compte des 16 principes de développement durable qui figurent dans la LDD. Une fois que le choix du type de durabilité – faible ou forte – est fait, le BNQ prône l'inclusion d'un minimum de sept aspects de mise en œuvre d'un plan d'action. L'autoévaluation permet de recenser, au sein de l'entreprise, les activités déjà existantes qui intègrent un ou plusieurs principes de développement durable, et ce, dans la perspective de favoriser l'adoption d'autres pratiques durables. Ensuite vient l'étape où la haute direction formule les engagements et les formalise, de préférence dans une politique qui est communiquée aux parties prenantes. Il importe de valider l'information recueillie lors de l'autoévaluation et du recensement des meilleures pratiques de l'entreprise et de ses concurrentes afin d'établir une situation de référence. Celle-ci permet à l'entreprise de broser un portrait de sa situation initiale et d'évaluer les progrès réalisés au cours de la mise en œuvre du plan d'action. L'élaboration et l'ordonnance des enjeux selon l'analyse

des attentes et des préoccupations des parties prenantes jugées prioritaires sont nécessaires pour développer les objectifs et les actions du plan, lesquels éléments s'inscrivent également dans le cadre d'orientations stratégiques adopté par l'entreprise. Une fois le plan d'action élaboré, il faut effectuer un suivi pour mesurer l'efficacité des actions menées et communiquer ces résultats aux parties prenantes. Ce processus comporte certains bénéfices et aussi des inconvénients, mais l'intérêt que les entrepreneurs portent au développement durable laisse croire qu'il offre un réel potentiel pour améliorer la performance environnementale, sociale et économique.

Afin de s'approprier le développement durable, les entrepreneurs affirment souhaiter recevoir de l'appui. Ils manifestent un souci particulier à l'égard de l'accès au financement. Pour combler ce besoin, la section suivante présente quatre sources québécoises dont la mission est d'accompagner les TPE dans leurs démarches.

5. LE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DURABLES

Si les entrepreneurs désirent avoir accès au financement afin de mettre en œuvre des initiatives de développement durable, plusieurs sources existent pour exaucer leurs vœux. Cinq organismes sont signalés dans la présente section : les Sociétés d'aide au développement des communautés (SADC), les Centres locaux de développement (CLD), Investissement Québec, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), et Fondaction. Cette liste est loin d'être exhaustive et ne comprend pas les institutions financières traditionnelles telles que les banques, les Caisses Desjardins, etc. Dans ce contexte, les organismes présentés répondent à deux critères : d'une part, ils affichent un intérêt particulier pour les TPE; d'autre part, ils peuvent subvenir aux quatre besoins identifiés à la section précédente par les entrepreneurs en matière d'accompagnement. Les organisations offrent non seulement des prêts ou des subventions mais aussi des outils et des conseils dont l'objet est de guider les entrepreneurs dans leurs démarches d'adoption de pratiques, de techniques ou de procédés qui s'inscrivent dans le développement durable.

Par ailleurs, un effort a été fait afin de présenter divers types d'organismes offrant un soutien financier. Les deux premières sources jouent un rôle important dans l'économie locale des régions dans lesquelles elles sont en activité. Ensuite, il est question de présenter des organismes qui œuvrent à l'échelle de la province et qui ciblent des secteurs spécifiques. Enfin, une organisation qui mobilise des fonds pour investir directement, en tant que partenaire d'affaires, vient compléter cet inventaire partiel des acteurs. L'idée est de démontrer la diversité des services offerts pour répondre à une panoplie de besoins que pourraient avoir les TPE. Il importe de noter que les fonds et les services mentionnés peuvent être associés à d'autres outils de financement dans les cas où une TPE aurait besoin d'aide supplémentaire ou complémentaire à celle offerte par les organismes en question.

5.1 Les sources de financement au Québec pour les PME québécoises

Parmi les nombreux organismes qui peuvent répondre aux besoins des PME relativement à l'aide financière et à l'accompagnement, un regard est jeté sur cinq acteurs cités ci-haut, à savoir les SADC, les CLD, Investissement Québec, le MDEIE et Fondaction.

5.1.1 Sociétés d'aide au développement des communautés

Un réseau de Sociétés d'aide au développement des communautés (SADC), toutes autonomes et appuyées financièrement par Développement économique Canada, compte 57 SADC locales œuvrant dans autant de régions au Québec (SADC, 2011). Une liste complète de ces organismes figure à l'annexe 5. La mission des SADC est de financer le développement communautaire par le biais de subventions aux activités économiques et des services suivants :

- l'accompagnement et le financement nécessaires au démarrage d'une entreprise, y compris les études de marché et d'autres données pertinentes, la formation et le conseil en marketing, en production, en commercialisation, en ressources humaines, en recherche et développement, etc.;
- l'aide aux jeunes qui désirent mettre sur pied une entreprise et aux entrepreneurs soucieux d'assurer la relève au sein de leurs organisations;
- la subvention à l'embauche de personnes de 30 ans et moins.

De nombreuses SADC souhaitent favoriser l'implantation du développement durable dans les entreprises qu'elles accompagnent. À titre d'exemple, la SADC des Laurentides offre un fonds spécial qui permet aux entreprises d'emprunter de l'argent destiné à financer les dépenses pour « *l'acquisition et la mise en place de solutions et pratiques durables dans un contexte économique, environnemental et social* » (SADCL, 2011). Les prêts peuvent varier de 5 000\$ à 150 000\$ par entreprise et ciblent les projets suivants :

- l'amélioration de l'efficacité énergétique;
- la gestion des matières résiduelles;
- l'intégration de procédés d'écoconception;
- l'adoption de systèmes d'énergie renouvelable;
- la mise en place de systèmes pour améliorer la qualité de l'air;
- la mise en valeur d'écosystèmes;
- la certification selon des normes environnementales et en développement durable.

Outre les prêts qu'elle octroie elle-même, la SADC met à la disposition de ses clients un répertoire de sources de financement et de services conseils en développement durable

(SADCL, 2010) ainsi qu'un outil d'autodiagnostic pour apprécier le niveau d'intégration du développement durable à l'entreprise qui s'en prévaut.

Un recensement des services offerts par de nombreuses SADC, dont celles de l'Estrie (SADCE, 2011), de Nicolet-Bécancour (SADCNB, 2011) et de la MRC de Maskinongé (SADCM, 2011), permet de constater que ces organismes ont le rayonnement du développement durable au cœur et qu'ils souhaitent faciliter l'adoption de pratiques durables par les entreprises de leurs régions.

5.1.2 Les Centres locaux de développement

Les Centres locaux de développement (CLD) ont pour mission d'accompagner les entreprises dans leurs activités. Il en existe 120 au Québec dont 110 sont regroupés sous l'égide de l'Association des CLD du Québec (ACLDQ, 2011). Une liste des CLD figure à l'annexe 6. Par le biais d'un fonds local d'investissement, un CLD peut offrir une aide financière à des fins de démarrage d'une entreprise collective ou individuelle ou d'expansion d'une entreprise existante. Sont admissibles pour les demandes de prêt, de garantie de prêt ou d'autres formes de titre d'emprunt, les dépenses en capital, l'acquisition de technologies et la réalisation de projets. De surcroît, les CLD fournissent des services pouvant porter sur l'amélioration de la performance environnementale, sociale et économique, à savoir :

- des activités de consultation, d'orientation et de référence;
- de l'aide dans l'élaboration d'un plan d'affaires, incluant des études de faisabilité;
- la recherche de financement et d'aide financière aux entreprises;
- le support à la gestion de l'entreprise et à la formation en entrepreneuriat;
- la référence à des services spécialisés, notamment en matière d'exportation et de développement technologique.

Par ailleurs, les CLD individuels peuvent développer leurs propres programmes d'emprunt. Par exemple, le CLD des Sources (CLDS, 2007) a créé un fonds de développement durable dont le but est d'aider les entreprises, les organismes d'économie sociale et les organismes à but non lucratif (OBNL) à réaliser des projets pour améliorer la qualité de l'eau ou pour réduire l'empreinte écologique. (L'empreinte écologique est la mesure équivalant à la superficie des terres productives et des eaux nécessaires pour répondre aux besoins liés à la consommation de ressources d'un organisme vivant ou, dans le présent

contexte, d'une entreprise [OQLF, 2011]). Le CLD consent jusqu'à 12 500\$ par projet sous forme d'une contribution remboursable.

5.1.3 Investissement Québec

Cette organisation offre un programme intitulé Financement PME par lequel les entreprises à but lucratif, les coopératives et les OBNL peuvent obtenir un prêt ou une garantie de prêt (IQ, 2009). Les entreprises de certains secteurs sont admissibles au programme, dont le secteur industriel, la nouvelle économie (biotechnologie, industrie pharmaceutique, technologie de l'information, aéronautique et aérospatiale), les laboratoires de recherche, l'industrie touristique, l'industrie du recyclage, la restauration environnementale ainsi que la récupération et le conditionnement des rebuts. Parmi les projets admissibles se trouvent ceux ayant trait à l'achat d'équipements, à la modernisation des procédés de production et à l'innovation (la recherche et le développement). Signalons également qu'il existe des volets spécifiques de projets qui peuvent faire l'objet d'un financement tels que :

- l'amélioration de la performance par l'achat ou la location d'équipements, de bâtiments ou d'autres immobilisations et la certification en vertu d'une norme;
- l'innovation technologique et en design ainsi que les activités de développement et de commercialisation pour les entreprises de la nouvelle économie ayant moins de 100 employés et un volume de ventes inférieur à 10 millions de dollars annuellement.

Par exemple, Investissement Québec met à la disposition des PME un produit qui s'appelle Financement écologique (IQ, 2010). Celui-ci permet aux entreprises actives dans un secteur économique admissible d'emprunter des sommes qui seront affectées aux projets suivants :

- l'acquisition d'immobilisations dans le cadre de projets de réduction des gaz à effet de serre (GES);
- les dépenses de fonds de roulement, y compris la recherche et développement pour des projets réducteurs de GES;
- les dépenses associées au processus de qualification, de quantification et de certification des crédits compensatoires (crédits carbone);
- l'acquisition de crédits compensatoires dans le but de se conformer aux normes du secteur d'activité de l'entreprise.

La somme minimale de l'emprunt varie selon le projet financé. En général, ce montant s'établit à 50 000\$.

5.1.4 Le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

Le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) se dotait en 2008 d'une stratégie de développement de l'industrie québécoise de l'environnement et des technologies vertes qui vise à instaurer une économie verte au Québec. Le ministère fait valoir, dans cette stratégie, qu'il considère « indissociables » les volets environnemental et économique du développement durable et souhaite ainsi « *faire de la protection de l'environnement un moteur de création de richesse, de compétitivité industrielle et de prospérité* » (MDEIE, 2008b). La stratégie repose sur cinq axes d'intervention :

- appuyer le développement des entreprises;
- soutenir le développement des technologies vertes;
- mettre à contribution le marché local;
- favoriser l'internationalisation;
- soutenir la mobilisation du secteur.

De prime abord, on peut croire que la stratégie s'applique aux entreprises qui développent des technologies vertes et ne sert donc pas à mettre en place des pratiques durables. Néanmoins, le troisième axe – la mise à contribution du marché local – prévoit l'adoption de technologies vertes développées au Québec par les entreprises québécoises. Une enveloppe de 546 millions de dollars est prévue à cet effet, notamment pour la mise sur pied de projets d'écoefficacité. Recourir au soutien offert par le MDEIE présente un double bénéfice : l'initiateur du projet améliore son bilan environnemental et les producteurs québécois sont mis en valeur. Ainsi, les sept programmes d'aide financière suivants (MDEIE, 2011a) sont source de financement du volet environnemental d'initiatives durables :

- le développement de nouveaux produits;
- la concrétisation de projets d'investissement, soit les études de faisabilité;
- le développement de procédés et de technologies permettant d'assainir l'eau, l'air, les sols et d'améliorer la gestion des matières résiduelles;

- la validation de nouvelles techniques de production avant leur commercialisation;
- la commercialisation de nouveaux procédés et produits;
- le développement de marchés;
- la subvention de projets ayant trait à la réduction des émissions de GES.

5.1.5 Fondation

En plus des prêts non garantis que Fondation offre, l'organisme investit dans les entreprises québécoises (Fondation, 2011) par le biais d'un fonds d'investissement. Sont ciblées les entreprises qui favorisent un processus de gestion participative et les entreprises d'économie sociale, c'est-à-dire les coopératives ou les entreprises à but non lucratif. Les entreprises soucieuses de l'environnement et du développement durable peuvent bénéficier elles aussi des investissements. L'actif de l'entreprise doit être inférieur à 100 millions de dollars ou l'avoir net d'au plus 50 millions, et tous les secteurs d'activité sont admissibles. Fondation investit généralement des sommes se situant entre 2 et 5 millions de dollars mais peut intervenir à compter de 500 000 \$. Les TPE dont l'échelle des activités ne se traduit pas en un besoin aussi grand peuvent faire appel à l'investissement dans le cadre d'un fonds spécialisé. Les chiffres en question se situent entre 50 000\$ et 500 000\$ (Fondation, 2011a). Les investissements se font généralement dans une perspective à moyen terme, c'est-à-dire sur une période de cinq à huit ans.

Fondation œuvre en collaboration avec d'autres institutions de développement économique dans le but d'accompagner les entreprises dans leurs démarches visant de meilleures performances environnementales, sociales et économiques. De plus, l'organisme a créé Neuvaction afin d'offrir des services conseils en matière de développement durable. Cet OBNL se veut

« un carrefour d'expertises mises à la disposition des différentes organisations du travail désireuses d'amorcer une démarche de développement durable et de développement organisationnel basée sur les plus hauts standards internationaux » (Neuvaction, 2009).

5.2 Résumé de la section

À la section 4, on a vu que les entrepreneurs citent le manque d'accès à l'argent comme frein dans la mise en œuvre de pratiques durables. Pour subvenir à ce besoin, cinq organismes qui financent ce genre de projets ont été décrits dans la présente section. L'objectif ultime est d'explorer divers types de financement qui s'offrent aux TPE

québécoises. Les Sociétés d'aide au développement des communautés et les Centres locaux de développement jouent des rôles clés dans le développement régional et entretiennent des rapports étroits avec les TPE. Leurs activités s'axent sur l'accompagnement des entreprises dans toutes les facettes de leurs activités. Dans un autre ordre d'idées, Investissement Québec, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et Fondaction visent plutôt des projets durables qui portent sur l'expansion des entreprises existantes. Fondaction se démarque toutefois des autres organisations du fait qu'elle investisse des sommes pour devenir une sorte de partenaire d'affaires au lieu de se limiter au seul prêt d'argent. Ces organisations utilisent toutes des critères d'admissibilité et établissent des seuils minimaux et maximaux par rapport à l'importance des sommes octroyées, et ce, en fonction de l'activité envisagée mais aussi des actifs et des avoirs de l'entreprise.

6. DES EXEMPLES DE PRATIQUES À L'ÉGARD DES 16 PRINCIPES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Répertorier les bonnes pratiques relativement aux 16 principes du développement durable répond au besoin de faciliter l'accès aux connaissances tel qu'il a été exprimé par les entrepreneurs dans les sondages exposés à la section 4. Or, décider de la forme que prendra ce répertoire fait ressortir un défi particulier associé au présent travail. Rappelons que le concept traditionnel du développement durable repose sur trois volets – l'environnement, la société et l'économie – et sa mise en œuvre découle généralement de cette compréhension. Or, la démarche québécoise préconise la prise en compte de l'ensemble des principes sans les regrouper en composantes fonctionnelles. Dans cette optique, l'approche par pilier n'est pas retenue.

Il s'avère donc nécessaire d'identifier une structure qui permet de présenter les pratiques tout en respectant trois critères : 1) il faut établir un lien entre les pratiques et les principes; 2) la démarche québécoise de prise en compte des principes doit être respectée; 3) il est nécessaire de faire ressortir l'effet transversal de la mise en œuvre de plus d'un principe par une seule action. Le référentiel du BNQ introduit à la section 4.3 du présent travail, soit le *Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*, satisfait aux trois critères. Il propose une grille d'autoévaluation qui renferme une série de thèmes et enjeux intégrant les 16 principes du développement durable. À ces thèmes et enjeux peuvent être associées les pratiques menées par une organisation. Ceux qui sont proposés dans la grille du BNQ sont utilisés afin d'exposer les bonnes pratiques suggérées ici. Il importe de noter toutefois que les thèmes et enjeux regroupés sous une rubrique appelée « thématiques transversales » ne sont pas abordés. Selon le BNQ, l'ensemble des principes s'applique aux thèmes et enjeux qui figurent dans cette rubrique. Aborder les thématiques transversales semble alors inutile car redondant en relation avec les autres thèmes et enjeux qui sont décortiqués.

Pour les douze thèmes et enjeux traités, trois éléments permettent d'apprécier la façon dont les thèmes et enjeux intègrent les principes du développement durable. Un descriptif, pris de la grille du BNQ, établit le lien entre les thèmes et enjeux concernés et les activités d'une organisation. Une étude de cas sommaire d'une organisation – une TPE ou autre – ayant posé ou proposé un geste dans la recherche de la durabilité est présentée. Enfin, un tableau fait état de trois composantes des pratiques suggérées : 1) les principes que le BNQ associe à chaque thème et enjeu; 2) les pratiques; 3) les autres principes que l'auteur

de ce travail estime être en lien avec les pratiques en question. Il s'agit de souligner les relations transversales qui peuvent exister entre les 16 principes.

En général, les exemples de pratiques relèvent des projets mis en œuvre par des PME ou des TPE québécoises. L'intention est d'offrir aux TPE un recueil d'actions concrètes et réalistes qui ont déjà fait leurs preuves au sein des organisations ayant des moyens financiers et opérationnels modestes. Un éventail de secteurs économiques est représenté dans cette section afin de répondre aux besoins de la plus grande « clientèle » possible, à savoir les TPE. Certains exemples illustrent les opportunités qui s'offrent aux TPE qui décident d'agir dans un groupe fédéré d'entreprises tel que les technopôles, les Enviroclubs, etc. D'autres exemples montrent des projets de petites entreprises qui ont pour objectif d'améliorer leurs performances environnementale ou sociétale. Il importe de noter que les TPE peuvent aussi mettre en œuvre les principes par l'entremise des contrats signés avec des fournisseurs : en faisant affaire avec des fabricants qui adoptent des procédés respectueux de l'environnement ou des pratiques équitables au plan social, une TPE contribue au développement durable.

6.1 Pratiques d'investissements

Descriptif : cet enjeu a pour but de mettre en évidence les critères centraux pilotant les décisions d'investissement.

Comme il en a déjà été question, les TPE disposent souvent de budgets restreints, ce qui peut freiner l'action en faveur de l'ensemble des trois piliers du développement durable. Elles peuvent néanmoins surmonter ces obstacles en s'associant à un groupe fédératif au sein duquel ces questions sont abordées de façon collective. Par exemple, il existe des associations, appelées technopôles, au Québec qui ont deux mandats principaux : d'une part, ils assument la responsabilité du développement économique et immobilier d'un groupe d'entreprises; d'autre part, ils se chargent du développement des objectifs stratégiques que ces entreprises essayeront d'atteindre collectivement. (APRTQ, 2006). En s'associant à un technopôle, les TPE peuvent contribuer au respect de nombreux principes de développement durable et réduire en même temps les coûts d'investissement et le risque associés à leurs activités.

Le technopôle Angus à Montréal (Angus, 2007) regroupe une cinquantaine de PME et TPE situées dans un secteur de Montréal développé par le partenariat Fondation-Angus. L'organisme responsable de l'administration du technopôle, la Société de développement Angus (SDA), vise à relever cinq principaux défis, à savoir :

- maintenir la création d'emplois locaux et le développement de nouvelles compétences sur le site;
- travailler à la revitalisation urbaine, exporter son savoir-faire sur d'autres sites et s'adapter à de nouveaux contextes;
- réduire son empreinte écologique;
- augmenter l'usage du transport durable;
- améliorer la gestion des ressources humaines et se doter de mécanismes de gestion.

Le technopôle a à son actif plusieurs édifices anciens et nouveaux. Grâce à l'implantation de la SDA, le projet de technopôle a supplanté celui d'un centre commercial par lequel les édifices existants auraient été rasés. Le technopôle contribue ainsi à la protection du patrimoine urbain en plus de favoriser la construction de bâtiments écoénergétiques. Les nouveaux bâtiments ont d'ailleurs reçu les certifications LEED et Visez vert, cette dernière étant une norme rigoureuse concernant la gestion environnementale des édifices et étant administrée par l'organisme BOMA Québec. La SDA a obtenu l'attestation ICI ON RECYCLE, niveau 3, de Recyc-Québec, et elle comptabilise les émissions de GES des locataires. Par ailleurs, la SDA a adopté des codes de conduite destinés à éviter les conflits d'intérêts et à prendre des décisions dans un souci de transparence. Tous les locataires sont sensibilisés à l'égard de ces engagements et bénéficient également des activités de l'association qui gère le technopôle par le partage d'outils d'information (Angus, s.d.).

Menées individuellement, ces activités seraient hors de la portée de nombre de PME/TPE. Ainsi, les investissements en temps et en argent de chaque PME/TPE contribuent, dans ce cadre, à l'amélioration de ses performances environnementale, sociale et économique. L'engagement pris par une entreprise qui s'installe dans le technopôle montre que les enjeux du développement durable entrent dans le calcul des coûts et des bénéfices de leurs opérations.

L'information présentée dans la présente sous-section vient du *Premier rapport de développement durable de Société de développement Angus*.

Tableau 6.1 – Principes et pratiques pour les Pratiques d'investissement

Principe	Pratique	Principe(s) connexe(s)
Santé et qualité de vie	Installer les équipements nécessaires au stationnement sécuritaire des vélos	Protection de l'environnement Prévention
Équité et solidarité sociales	Créer des emplois dans des secteurs diversifiés pour générer des types d'emplois différents et couvrir plusieurs besoins d'emplois	Efficacité économique
Protection de l'environnement	Se loger dans un immeuble certifié BOMA Best, ce qui nécessite une bonne gestion des substances appauvrissant la couche d'ozone	Précaution Prévention
Efficacité économique	Se loger dans un édifice certifié LEED dont l'efficacité énergétique est élevée	Protection de l'environnement Prévention
Participation et engagement	S'établir dans un regroupement d'entreprises au sein duquel l'implantation est acceptée en fonction de la capacité à avoir des conséquences positives pour le site	Accès au savoir
Accès au savoir	Être membre d'une association dont un objectif est le partage de connaissances dans le secteur d'activité de l'entreprise	Partenariat et coopération
Subsidiarité	Consulter les parties prenantes de l'entreprise afin de tenir compte de leurs préoccupations	Partenariat et coopération
Partenariat et coopération	Participer à une association qui vise à renforcer les liens et la collaboration entre les entreprises membres	Accès au savoir
Prévention	Comptabiliser les émissions de GES de l'entreprise	Protection de l'environnement Précaution
Précaution	Comptabiliser les émissions de GES de l'entreprise	Protection de l'environnement Prévention
Protection du patrimoine culturel	Se loger dans un édifice jugé important pour le patrimoine culturel	S/O
Préservation de la biodiversité	Se loger dans un édifice dont le terrain est aménagé dans une optique de favoriser la plantation d'espèces indigènes	Protection de l'environnement Précaution Prévention
Respect de la capacité de support des écosystèmes	Se loger dans un édifice ayant mis en place des mesures pour réduire la consommation de l'eau	Protection de l'environnement Production et consommation responsables Précaution Prévention

Principe	Pratique	Principe(s) connexe(s)
Production et consommation responsables	Se loger dans un édifice certifié ICI ON RECYCLE, niveau 3	Efficacité économique Protection de l'environnement
Pollueur-payeur et Internalisation des coûts	Participer à un programme de revalorisation des produits électroniques	Efficacité économique Protection de l'environnement Production et consommation responsables

6.2 Pratiques d'achat ou d'approvisionnement

Descriptif : il s'agit de développer la recherche et de mettre sur pied une politique d'approvisionnement qui fixe des critères de développement durable pour la sélection des fournisseurs et des autres sous-traitants, ainsi que de mettre en place une stratégie de partenariat pour que l'organisation et ses approvisionneurs entreprennent des actions responsables dans le domaine social et environnemental.

Une politique d'achat responsable permet à une entreprise d'intégrer plusieurs principes de développement durable à ses activités. Il s'agit d'établir des critères environnementaux, sociaux et économiques à utiliser lorsqu'on choisit un fournisseur. Dans les cas où l'adoption d'une politique d'achat responsable n'est pas envisageable, les TPE peuvent tout de même utiliser certains critères d'achat qui permettent d'intégrer des actions positives à l'égard de l'environnement, de la communauté et de l'efficacité économique de l'organisation. Les Corporations de développement économique communautaire (CDEC), qui œuvrent depuis une vingtaine d'années à aider les communautés à se développer à long terme (CDEC, s.d.), ont publié en 2011 un guide d'approvisionnement responsable en concordance avec sa politique en la matière. Les exemples de pratiques présentés dans le Tableau 6.2 s'inspirent de ce guide et portent sur l'approvisionnement en fournitures de bureau.

Tableau 6.2 – Principes et pratiques pour les Pratiques d'achat ou d'approvisionnement

Principe	Pratique	Principe(s) connexe(s)
Efficacité économique	Privilégier l'achat de fournitures fabriquées au Québec dans la mesure du possible	Production et consommation responsables Équité et solidarité sociales Protection de l'environnement
Production et consommation responsables	Les produits achetés sont certifiés selon des normes reconnues ou disposent d'une attestation d'une organisation reconnue telle que Fair Trade (produits équitables), la Forest Stewardship Council (gestion forestière certifiée), etc.	Équité et solidarité sociales Protection de l'environnement

6.3 Impact sur le développement local

Descriptif : il s'agit d'évaluer l'impact de l'organisation sur le développement local de son territoire qu'il soit relié, d'une part, à la création de richesse, à l'amélioration de la qualité de vie de la communauté ou à la création d'emplois directs et, d'autre part, à la participation de l'organisation dans le développement économique régional.

Une entreprise sociale québécoise, Écobois Manicouagan de Baie-Comeau, a pour mission de « *protéger l'environnement et de donner accès aux personnes défavorisées au niveau de l'emploi, à des emplois stables et valorisants* » (EMBC, 2011). De plus, l'entreprise vise à favoriser le développement du milieu nord-côtier en misant autant sur la protection de l'environnement que sur l'activité économique générée par l'entreprise. Les exemples suivants s'inspirent des engagements de l'entreprise, et ce, dans une optique d' « *agir concrètement pour la qualité de vie* » de la communauté (EMBC, 2011a).

Tableau 6.3 – Principes et pratiques pour l'Impact sur le développement local

Principe	Pratique	Principe(s) connexe(s)
Équité et solidarité sociales	Favoriser l'emploi des personnes défavorisées lorsque cela peut contribuer à la performance de l'entreprise	Efficacité économique
Efficacité économique	Développer un plan de prévention, de surveillance et de sensibilisation pour la protection de la santé et de la sécurité des employés	Santé et qualité de vie Prévention
Participation et engagement	Rencontrer sur une base régulière les parties prenantes jugées stratégiques afin de connaître leurs préoccupations relativement aux activités de l'entreprise	Protection de l'environnement Équité et solidarité sociales Partenariat et coopération
Partenariat et coopération	Rechercher des partenaires et des fournisseurs ayant des politiques de développement durable ou de responsabilité sociale	Protection de l'environnement Équité et solidarité sociales
Préservation de la biodiversité	Manifester le désir de l'entreprise de s'approvisionner en matières écoresponsables auprès des fournisseurs locaux	Protection de l'environnement Production et consommation responsables Respect de la capacité de support des écosystèmes
Respect de la capacité de support des écosystèmes	Adopter des procédés qui réduisent les consommations de l'eau, de l'énergie, de matières premières lors de la production de biens et services ou faire affaire avec des	Protection de l'environnement Production et consommation responsables Efficacité économique Précaution

Principe	Pratique	Principe(s) connexe(s)
	fabricants qui ont une politique d'écoefficiente	
Pollueur-payeur	Mettre en place un système ou une technique qui permet de récupérer, de valoriser et de réutiliser les matières résiduelles générées par les activités de l'entreprise	Efficacité économique Protection de l'environnement Prévention

6.4 Conditions de travail

Descriptif : les conditions de travail incluent l'environnement de travail, les avantages sociaux (salaires, retraites) et toute autre forme de reconnaissance ainsi que la manière dont l'organisation permet de concilier le rapport entre l'activité professionnelle et l'épanouissement personnel. Quant au développement des compétences, ce dernier concerne d'abord et avant tout la formation des employés sous diverses formes selon les besoins de l'organisation et les aspirations des employés.

Les TPE peuvent instaurer un système d'horaires flexibles ou de télétravail afin de favoriser le sentiment d'appartenance des employés (Phémus, 2007) et d'aider les employés à trouver un meilleur équilibre entre leurs activités professionnelles et leurs obligations personnelles et familiales (CEFRIO, 2001). Dans un rapport sur la conciliation travail-famille rédigé pour le compte du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec, l'Université Laval (2005) fait état de nombre d'actions qui permettent aux employeurs d'insuffler plus de souplesse dans les horaires des employés. Cela peut avoir pour résultat une réduction du stress qui serait, selon le rapport, relié à « *la surcharge de tâches à accomplir quotidiennement, au fait de courir perpétuellement d'une activité à une autre, à la fatigue et aux difficultés à s'ajuster aux exigences de leur travail* ».

Tableau 6.4 – Principes et pratiques pour les Conditions de travail

Principe	Pratique	Principe(s) connexe(s)
Santé et qualité de vie	Instaurer une politique d'horaires flexibles ou de télétravail	Prévention Équité et solidarité sociales Protection de l'environnement
Équité et solidarité sociales	Permettre aux employés de convertir le temps accumulé en vacances supplémentaires	Santé et qualité de vie Prévention

Principe	Pratique	Principe(s) connexe(s)
Subsidiarité	Favoriser la réorganisation du travail afin de permettre aux employés de bénéficier de l'horaire flexible et de la compression volontaire des heures de travail.	Santé et qualité de vie Équité et solidarité sociales

6.5 Développement des compétences

Descriptif : le développement des compétences concerne d'abord et avant tout la formation des employés sous diverses formes selon les besoins de l'organisation et les aspirations des employés.

On a vu que dans les réponses aux sondages à la section 4 que les entreprises souhaitent recevoir une formation relativement à la mise en œuvre du développement durable. À ce titre, il existe un grand nombre d'organisations qui offrent ce genre de formations. Pour n'en citer que quelques exemples, les entreprises peuvent se prévaloir des services du MDEIE, des Société d'aide au développement des communautés, du Centre Québécois du Développement Durable ou des experts-conseils.

Tableau 6.5 – Principes et pratiques pour le Développement des compétences

Principe	Pratique	Principe(s) connexe(s)
Accès au savoir	Organiser des sessions de formation en développement durable à l'endroit des employés	Santé et qualité de vie Efficacité économique Protection de l'environnement

6.6 Participation et relations de travail

Descriptif : une organisation hautement performante mobilise ses employés et s'assure qu'ils soient responsabilisés en les faisant participer activement à l'amélioration de la performance organisationnelle et des relations de travail.

L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (OCRHA) explique que la participation des employés désigne :

« l'ensemble des moyens et expériences visant à engager davantage les salariés dans la bonne marche de l'organisation, à leur donner plus de responsabilités quant à la prise de décision dans leur travail et à leur permettre de s'exprimer et d'influer sur les autres décisions pouvant les concerner » (OCRHA, 2011).

Solumation, une TPE située à Lachenaie qui se spécialise dans la modernisation des procédés alimentaires et chimiques, mise sur la participation des employés à la prise de décision relativement à l'embauche de nouveaux employés (Région au travail, 2008). L'entreprise invite ses huit employés à assister à la dernière entrevue de tout candidat, ce qui a pour objectif de favoriser une meilleure intégration du nouvel employé à l'équipe. Solumation croit que cette approche permet à la personne embauchée de contribuer plus rapidement à la productivité de l'entreprise.

Tableau 6.6 – Principes et pratiques pour la Participation et les relations de travail

Principe	Pratique	Principe(s) connexe(s)
Participation et engagement	Inviter les employés à participer aux entrevues des candidats	Efficacité économique Subsidiarité
Subsidiarité	Demander l'avis des employés en regard des candidats interviewés	Participation et engagement

6.7 Santé et sécurité au travail

Descriptif : degré d'application des conditions susceptibles d'assurer un environnement sain et sécuritaire pour l'exercice du travail.

Champoux et Brun (2002) ont effectué un recensement des études menées au Québec sur la gestion de la santé et sécurité au travail (SST) dans les petites entreprises ayant moins de 50 employés. Ils ont constaté que ces organisations éprouvent des difficultés à gérer la SST. Le ministère du Tourisme (2010) a conçu un guide pratique pour accompagner les entreprises touristiques dans leurs démarches de développement durable. Ce guide identifie un ensemble d'actions que peuvent mener les entreprises pour prendre en compte les 16 principes de développement durable, dont certaines portent sur la SST.

Tableau 6.7 – Principes et pratiques pour la Santé et la sécurité au travail

Principe	Pratique	Principe(s) connexe(s)
Santé et qualité de vie	Promouvoir l'activité physique et de saines habitudes de vie auprès de son personnel.	Prévention
Prévention	Offrir au personnel une formation en réanimation cardiovasculaire respiratoire (RCR) reconnue	Santé et qualité de vie Accès au savoir
Précaution	Offrir aux employés des espaces de travail adéquats (qualité des aménagements physiques, ergonomie des	Santé et qualité de vie Prévention

Principe	Pratique	Principe(s) connexe(s)
	postes de travail informatiques adéquate, bon éclairage, etc.)	

6.8 Gestion des matières premières et résiduelles

Descriptif : la gestion des matières premières revient à mettre sur pied un système qui gère la maîtrise de leur utilisation, mais également la réduction, le réemploi, le recyclage, la valorisation et l'élimination des matières résiduelles générées lors du cycle de vie du produit ou du service.

Au-delà de la récupération des matières recyclables (papier, verre, plastique, etc.) ou des autres pratiques exposées ci-haut, les TPE peuvent tenir des événements écoresponsables. Selon le Conseil québécois des événements écoresponsables (CQEE), ce genre d'événements peut englober certains objectifs environnementaux tels que la réduction des déchets ou des émissions de GES générés lors de l'événement et certains objectifs sociaux tels que la création d'emplois rémunérés équitablement (CQEE, 2011). Équiterre (2011) offre un guide des produits promotionnels écoresponsables, et les suggestions suivantes découlent de ce guide.

Tableau 6.8 – Principes et pratiques pour la Gestion des matières premières et résiduelles

Principe	Pratique	Principe(s) connexe(s)
Protection de l'environnement	Offrir des produits certifiés comme étant issus de procédés écologiquement responsables (par exemple : crayons en bois, blocs-notes et autres, homologués FSC)	Production et consommation responsables Précaution Pollueur-payeur Internalisation des coûts
Prévention	Servir des produits certifiés équitables ou biologiques tels que le café	Solidarité et équité sociales Protection de l'environnement
Préservation de la biodiversité	Privilégier les imprimeries qui produisent de façon responsable par l'utilisation de papier recyclé, d'encre végétales ou à base d'eau, etc.	Protection de l'environnement Production et consommation responsables Prévention Efficacité économique
Respect de la capacité de support des écosystèmes	Dans la mesure du possible, éviter l'utilisation de l'eau embouteillée	Protection de l'environnement Production et consommation responsables
Production et consommation responsables	Offrir des T-shirt fabriqués localement et à partir de coton biologique	Protection de l'environnement Efficacité économique Équité et solidarité sociales
Pollueur-payeur	Promouvoir ou offrir l'achat de crédits carbone pour les déplacements liés aux activités promotionnelles	Protection de l'environnement Précaution Internalisation des coûts

Principe	Pratique	Principe(s) connexe(s)
Internalisation des coûts	Acheter des produits fabriqués à partir de matières recyclables	Protection de l'environnement Production et consommation responsables Prévention

6.9 Gestion de l'énergie

Descriptif : une bonne gestion de l'énergie a pour objectif la réduction des dépenses liées à la consommation énergétique et de son impact environnemental sans nécessairement nuire au confort ou au niveau de production de l'organisation. On parle alors d'efficacité énergétique. Les bonnes stratégies rendent l'organisation plus productive et moins vulnérable aux variations des coûts d'approvisionnement en énergie.

Dans le cadre d'un Enviroclub, Meubles GBRA, une PME mauricienne qui offre des services de sous-traitance pour le pliage, l'usinage et l'assemblage de composantes de meubles en bois, a conçu en 2007 une étuveuse à haute efficacité (Enviroclub, 2009). Cette initiative a permis à l'entreprise de réaliser les bénéfices suivants :

- des résultats pour l'entreprise
 - réduction des coûts d'achat de gaz naturel de 31 120 \$/an;
 - investissements récupérés en 19 mois;
- des résultats pour l'environnement
 - réduction de la consommation de gaz naturel de 51 600 m³/an;
 - réduction des GES de 97 téqCO₂/an.

Le projet comporte trois principaux aspects : 1) une nouvelle chambre d'étuvage a été créée; 2) un nouveau dispositif de circulation de vapeur dans les chambres d'étuvages a été développé; 3) un nouveau système d'évacuation de vapeur a été développé afin d'assurer la sécurité des employés. Cette dernière étape a engendré d'autres économies énergétiques.

Tableau 6.9 – Principes et pratiques pour la Gestion de l'énergie

Principe	Pratique	Principe(s) connexe(s)
Protection de l'environnement	Se doter d'une étuveuse à haute efficacité	Chaque principe touche à l'ensemble des autres principes de cette sous-section
Production et consommation responsables		
Prévention		
Internalisation des coûts		

6.10 Gestion de l'eau

Description : une gestion durable de l'eau au sein de l'organisation vise l'amélioration de l'efficacité de l'utilisation de la ressource eau (ressource essentielle) et la réduction des sources de contamination des eaux courantes et des eaux souterraines (ressource commune).

En 2003, Nutrinor, une PME du Saguenay–Lac-Saint-Jean, a remplacé son procédé d'assainissement chimique de la tuyauterie par un procédé en boucle fermée d'assainissement à l'eau chaude (Enviroclub, 2009b). Cette entreprise est une laiterie qui transforme 100 000 litres de lait par jour en lait et en crème de consommation. Le projet a donné lieu aux bénéfices suivants :

- des résultats pour l'entreprise
 - durée de vie en tablettes des produits augmentée de 24 à 28 jours;
 - économies de 95 000 \$/an;
 - investissements récupérés en 40 mois;
- des résultats pour l'environnement
 - réduction de la consommation d'eau de 720 m³/an;
 - réduction de l'utilisation du produit chimique de 983 kg/an;
 - réduction des émissions de GES de 60 téq. CO₂/an.

En adoptant un procédé d'assainissement de la tuyauterie à l'eau chaude opérant en boucle fermée, la consommation d'eau et les frais de chauffage ont baissé de façon significative.

Tableau 6.10 – Principes et pratiques pour la Gestion de l'eau

Principe	Pratique	Principe(s) connexe(s)
Protection de l'environnement	Adopter un procédé qui permet de réduire les volumes de produits chimiques utilisés pour nettoyer la tuyauterie	Chaque principe touche à l'ensemble des autres principes de cette sous-section
Efficacité économique		
Production et consommation responsables		
Internalisation des coûts		
Prévention	Investir dans un nouveau procédé permettant de diminuer les coûts de chauffage	
Respect de la capacité de support des écosystèmes		
Préservation de la biodiversité		

Principe	Pratique	Principe(s) connexe(s)
	Utiliser un procédé en boucle fermée d'assainissement à l'eau chaude	

6.11 Gestion d'autres types de pollution

Descriptif : cet enjeu prend en compte toutes les autres formes de pollution, les sols, l'air et toute autre nuisance sonore, olfactive ou volatile (composés organiques volatils, poussière).

Une analyse de cycle de vie (ACV), effectuée pour définir les impacts environnementaux d'un produit, d'un procédé ou d'un service tout au long de sa vie (du berceau au tombeau), depuis l'extraction des matières premières jusqu'à la fin de vie (OQLF, 2011), permet de mieux gérer les impacts liés aux intrants et aux extrants d'une entreprise. Par exemple, BainUltra, une PME québécoise qui fabrique des bains à jet d'air et d'autres composantes de spas maison haut de gamme (BainUltra, s.d.), a effectué une ACV de son produit Morphosis. L'analyse a permis de revoir et de bonifier le bilan de consommation et d'utilisation de produits premières et de produits chimiques de l'entreprise et a engendré les résultats suivants :

- 78 % moins de résine utilisée;
- 24 % plus de matières recyclables utilisées;
- 46 % moins de matières utilisant du pétrole;
- 43 % moins de matières utilisées.

Les pratiques qui suivent s'inspirent de l'expérience de BainUltra et des actions qu'elle a engagées pour réduire son empreinte écologique.

Tableau 6.11 – Principes et pratiques pour la Gestion d'autres types de pollution

Principe	Pratique	Principe(s) connexe(s)
Protection de l'environnement	Optimiser les routes et les moyens de transport afin de minimiser les distances traversées lors de la livraison de produits et de services	Efficacité économique Production et consommation responsables
Efficacité économique	Privilégier les équipements écoénergétiques ayant un meilleur rendement à l'égard des unités produites par unité d'énergie consommée	Internalisation des coûts Pollueur-payeur Protection de l'environnement

Principe	Pratique	Principe(s) connexe(s)
Accès au savoir	Former des partenariats avec les fournisseurs afin de limiter la quantité d'emballage utilisé	Partenariat et coopération Efficacité économique
Prévention	Mettre en place un meilleur procédé pour réduire les rejets solides et gazeux issus de la production	Protection de l'environnement Efficacité économique Internalisation des coûts Prévention
Préservation de la biodiversité	Privilégier les fournisseurs d'emballages qui s'approvisionnent selon une politique de certification en gestion responsable de ressources	Protection de l'environnement Partenariat et coopération Production et consommation responsables
Respect de la capacité de support des écosystèmes	Adopter un système industriel qui consomme moins d'eau par unité de production	Production et consommation responsables Protection de l'environnement Efficacité économique Prévention
Production et consommation responsables	Assurer la réutilisation, dans la mesure du possible, des emballages des fournisseurs	Protection de l'environnement Efficacité économique
Internalisation des coûts	Adopter un programme de recyclage (papier, carton, verre, métal, matières putrescibles) pour diminuer les quantités de déchets envoyés aux sites d'enfouissement	Protection de l'environnement Efficacité économique

6.12 Gestion de l'impact environnemental local

Descriptif : cet enjeu évalue certaines actions de l'organisation qui visent à diminuer son empreinte environnementale locale.

Cré-Alain est une TPE qui reconditionne les contenants de 20 litres de plastique pour une utilisation subséquente (Enviroclub, 2009c). En 2007, elle a collaboré avec un Enviroclub pour rendre plus efficaces, tant économiquement qu'écologiquement, ses procédés de récupération. L'entreprise a réalisé les bénéfices suivants :

- des résultats pour l'entreprise
 - économies annuelles récurrentes de 37 850 \$;
 - investissements récupérés en moins de 5 mois;
- des résultats pour l'environnement
 - diminution de la consommation d'eau de 64 m³/an;
 - diminution de la consommation de savon de 300 L/an;

- réduction de la consommation d'électricité de plus de 1 500 kWh/an;
- réduction du volume des résidus de peinture envoyés à l'enfouissement de 3,4 m³/an.

Le projet repose sur l'implantation d'un contrôle de qualité sur les intrants, le procédé et les produits finis, conduisant à une meilleure capacité à caractériser les contenants souillés, à améliorer leur reconditionnement et à récupérer le maximum de résidus.

Tableau 6.12 – Principes et pratiques pour la Gestion de l'impact environnemental local

Principe	Pratique	Principe(s) connexe(s)
Efficacité économique	Investir dans un contrôle de qualité permettant d'augmenter le taux de reconditionnement des contenants	Protection de l'environnement Production et consommation responsables
Pollueur-payeur	Investir dans un procédé permettant de réduire le volume de résidus de peinture envoyés aux sites d'enfouissement	Protection de l'environnement Production et consommation responsables Prévention Efficacité économique
Internalisation des coûts	Investir dans un procédé permettant de réduire le volume de savon utilisé lors du nettoyage des contenants	Protection de l'environnement Production et consommation responsables Efficacité économique

6.13 Résumé de la section

Dans son référentiel, le BNQ offre un cadre dans lequel des liens entre les 16 principes de développement durable et les bonnes pratiques des entreprises peuvent être établis. Les principes sont traduits en thèmes et enjeux, auxquels sont associés des pratiques que les TPE peuvent adopter en vue d'intégrer les principes de développement durable à leurs actions et stratégies. Cette analyse s'est effectuée dans un souci de souligner les associations entre un geste et un certain nombre de principes.

Il est maintenant temps d'aborder la question de l'évaluation de l'efficacité des gestes posés par les entreprises. La prochaine section fait le point sur trois outils québécois qui peuvent aider les entreprises à faire le bilan de leurs performances environnementale, sociale et économique.

7. OUTILS D'ÉVALUATION

Dans la présente section, on aborde trois grilles d'analyse. Celles-ci permettent de structurer la réflexion relative aux impacts générés par une organisation. Cet exercice met en lumière les écarts qui peuvent exister entre, d'un côté, les pratiques et stratégies en vigueur et, de l'autre, les objectifs de développement durable qu'une TPE se serait fixée. Dresser l'état de situation est nécessaire à la réussite de toute démarche en développement durable (Callens et Tyteca, 1998) et incarne l'esprit même d'une telle démarche car celle-ci est en soi un processus d'amélioration continue (CPEQ, 2010¹). Pour être efficace, cette activité doit se faire dans une perspective de transversalité (Dubigeon, 2009) où « *l'interaction entre les impacts occasionnés par les activités d'une organisation compte davantage que ces impacts pris isolément* ».

Les grilles d'analyse de trois organismes québécois, soit celles de la Société d'aide au développement des communautés des Laurentides (SADCL), du Centre Québécois du Développement Durable (CQDD) et du Bureau des Normes du Québec (BNQ), sont présentées ici. Les trois outils, dont la complexité varie, servent à évaluer la situation d'une entreprise relativement à son intérêt pour le développement durable et à son appréciation de celui-ci. Elles sont toutes faciles à utiliser et ne nécessitent pas de guide d'emploi. Elles peuvent aussi servir de source d'inspiration pour mettre en place une démarche de développement durable qui touche à l'ensemble des activités d'une entreprise si celle-ci le souhaite. Il importe de mentionner qu'aucun des outils ne permet, en ce qui concerne son cadre d'analyse, une stricte adhésion à la démarche québécoise et à la prise en compte des 16 principes. De fait, les questions posées dans les grilles se répartissent en volets aussi divers que l'environnement, la société, l'économie, la gouvernance, etc. Il n'empêche que, cette approche n'est pas en conflit avec celle du Gouvernement du Québec, dont la preuve est que le BNQ privilégie le regroupement de pratiques selon leur nature environnementale, sociale, économique ou de gouvernance tout en insistant sur la prise en compte des 16 principes.

7.1 L'autodiagnostic de la Société d'aide au développement des communautés des Laurentides

L'outil de la SADCL des Laurentides (SADCL, 2008) permet de mesurer le niveau de préoccupation manifestée par une organisation pour le développement durable ainsi que le niveau d'intégration du concept dans ses stratégies. Des trois outils abordés ici, celui de la SADCL s'avère le plus simple d'utilisation et pourrait être considéré par les entreprises qui

veulent se faire une idée quelque peu sommaire de leur position vis-à-vis du développement durable. En évaluant les réponses à 56 questions réparties dans 14 thèmes, soit 4 questions par thème, une TPE peut caractériser son engagement envers le développement durable. Les 14 thèmes sont les suivants :

- la direction générale;
- les ressources humaines;
- les ventes;
- les achats;
- les produits et services;
- les bénéfices financiers;
- la production;
- l'innovation;
- le changement organisationnel;
- les clients;
- la concurrence;
- les fournisseurs;
- l'intégration dans le milieu;
- la planification.

Les questions dans la grille sont associées aux lettres A, B, C ou D, qui correspondent à un niveau de mise en œuvre du développement durable. Si le répondant a choisi le plus souvent une réponse de la catégorie A, il fait preuve d'un engagement conservateur marqué par l'incompréhension des bénéfices que le développement durable peut apporter à une organisation. La catégorie B correspond à une position d'hésitation, même si l'entreprise a déjà amorcé certaines démarches vers la durabilité. Se trouver dans la catégorie C révèle que l'entreprise affiche une ouverture au concept et souhaite le connaître davantage afin de s'engager dans une démarche formelle. Enfin, la catégorie D

regroupe les réponses d'une entreprise ayant des pratiques durables variées et qui cherche à bonifier et à diversifier davantage ces activités.

En plus d'être un outil d'autoévaluation, le document se veut un recueil d'idées pour la mise en marche de gestes durables. À ce titre, la SADCL souligne certaines pratiques abordées dans les questions qui réfèrent à des mesures destinées à améliorer la performance de l'entreprise à trois niveaux : la productivité relative à l'utilisation des ressources, la visibilité – soit la capacité à se démarquer des ses concurrents – et la pérennité. Voici un extrait de la grille afin d'illustrer visuellement sa structure :

1 – DIRECTION GÉNÉRALE	2 – RESSOURCES HUMAINES	3 – VENTES
<p>A : Je ne vois pas l'intérêt pour mon entreprise à m'engager envers le DD. <input type="checkbox"/></p> <p>B : Dans l'entreprise, je fais déjà ma part, principalement pour l'environnement. <input type="checkbox"/></p> <p>C : Je serais intéressé(e) à m'engager dans une démarche de DD dans mon entreprise si j'avais l'information et/ou les moyens. <input type="checkbox"/></p> <p>D : Dans l'entreprise, je suis engagé(e) depuis quelques temps dans des démarches de DD que je mets à jour et améliore au fil du temps. <input type="checkbox"/></p>	<p>A : Je ne crois pas que l'amélioration des conditions de travail et de l'environnement de travail influence la productivité. <input type="checkbox"/></p> <p>B : Les employés de l'organisation sont régis par un comité (syndicat ou autre). <input type="checkbox"/></p> <p>C : Nous pourrions améliorer la prévention en santé et sécurité au travail. Nous pourrions améliorer les conditions d'emploi que nous offrons. <input type="checkbox"/></p> <p>D : Nous avons élaboré un programme complet de santé et sécurité; nous avons revu nos conditions d'emploi et travaillons présentement à augmenter la motivation et la mobilisation des équipes de travail par de nouvelles responsabilités et de la formation continue. <input type="checkbox"/></p>	<p>A : Nos efforts de vente se basent principalement sur le prix. <input type="checkbox"/></p> <p>B : Nous avons fait des efforts pour que nos produits/services aient peu d'impacts négatifs sur l'environnement et la société, mais nous n'utilisons pas cet argument. <input type="checkbox"/></p> <p>C : Nous serions intéressés à développer le marché des consommateurs à la recherche de produits/ services régionaux et sans impact sur l'environnement. <input type="checkbox"/></p> <p>D : Notre principal argument de vente est basé sur notre faible impact sur l'environnement et la société. <input type="checkbox"/></p>

Figure 7.1 - Extrait de la grille d'analyse de la SADCL

Le questionnaire se trouve sur le site de la SADCL à l'adresse suivante :

<http://www.sadclaurentides.org/developpement-durable/outils-documents/>

7.2 La grille d'analyse du Centre Québécois du Développement Durable

L'outil du CQDD s'intitule *Questionnaire de diagnostic organisationnel orienté vers le développement durable* et sert à « accompagner les organisations dans une démarche de mobilisation, d'appropriation et d'intégration dans leurs actions des principes fondamentaux du développement durable » (CQDD, 2010). Le CQDD appuie les entreprises québécoises, les municipalités, les organismes de l'Administration publique et d'autres organisations dans leurs efforts de s'approprier le développement durable et de mettre en œuvre des politiques et des plans d'action dans le domaine. Le CQDD met l'accent sur la participation de toutes les parties prenantes et sur une réflexion qui permet d'aborder les questions suivantes :

- Quel est le contexte dans lequel l'organisation évolue; ses enjeux sociaux, environnementaux et économiques?
- Quelles sont les parties prenantes de l'organisation? Quelles sont leurs perceptions, leurs attentes face à l'organisation, leur influence dans l'avenir?
- Quels sont les points forts, les points faibles de l'organisation?
- Sur quoi devrait-on travailler prioritairement?
- Sur quoi l'organisation a-t-elle le plus de contrôle?
- Quelles sont les ressources que l'organisation s'engage à investir, et comment les organisera-t-elle?

Le questionnaire a été conçu pour les entreprises et se divise en cinq thèmes, à savoir : 1) la gouvernance, 2) la viabilité et les bonnes pratiques d'affaires, 3) le développement humain, 4) la production et la gestion des ressources et 5) le bureau vert. Sont indiqués pour chaque thème trois éléments :

- sa signification relative tant aux facteurs du bon fonctionnement de l'entreprise qu'à l'intégration de cet aspect du développement durable dans ses stratégies opérationnelles;
- des indicateurs de performance;
- des documents de l'entreprise qui peuvent servir à l'évaluation de l'intégration du thème dans les activités de l'organisation.

Les questions en lien avec un thème se regroupent en sous-thèmes. L'entreprise doit y répondre selon quatre choix : oui, non, NSP (ne sait pas) ou non applicable. Il y a d'ailleurs la possibilité de noter les arguments ou commentaires justifiant la réponse. Voici un extrait de la grille afin d'illustrer visuellement sa structure :

Gouvernance						
1 – Modèle d'affaires 2- Éthique des affaires 3 – Évaluation et contrôle opérationnel 4 – Répartition des pouvoirs et gestion des parties prenantes						
Explications :			Indicateurs proposés :			
La gouvernance de l'organisation est le système qui permet à l'organisation de <u>prendre des décisions et de les mettre en œuvre</u> . Une entreprise responsable intègre dans son modèle d'affaires et son code de conduite les principes de rendre compte, de transparence, de conduite éthique et de prise en considération des intérêts des parties prenantes. Dans la présente démarche, la direction fait également preuve d'engagement clair envers le développement durable.			-Date de la dernière révision de la planification stratégique -Politique et autres documents de l'entreprise relatifs au développement durable -Code de conduite ou d'éthique -Montants investis par l'entreprise dans la communauté par type (organismes communautaires, dons, bénévoles, investissement social, commandites, etc.) -Seuil de rentabilité de l'entreprise -Nombre et libellé des indicateurs suivis régulièrement -Date de révision des descriptions de poste			
Documents :						
Politique environnementale ou de DD Système de gestion en place Certifications obtenues Documentation du SGE Évaluation des aspects environnementaux Attestation d'assainissement Plan d'affaire Plan stratégique (plan triennal ou quinquennal)			Plan d'action annuel Bilan de responsabilité sociale ou bilan de durabilité Diagnostic organisationnel Politiques de l'entreprise Rapport annuel Document résumant mission/vision/valeurs			
Questions						
		oui	non	NSP	N/A	Arguments et commentaires
Modèle d'affaires	1	Modèle d'affaires				
	Avez-vous adopté :					
	une mission d'entreprise?					
	une vision d'entreprise?					
	des valeurs?					
	Faites-vous une planification de vos activités à moyen terme (3 à 5 ans)?					
	Faites-vous une planification de vos activités à court terme (1 à 3 ans)?					

Figure 7.2 - Extrait de la grille d'analyse du CQDD

Le questionnaire de diagnostic se trouve sur le site du CQDD à l'adresse suivante :

<http://www.cqdd.qc.ca/?idSection=15>

7.3 Les grilles d'autoévaluation du Guide BNQ 21000

Les grilles d'autoévaluation du BNQ ont été introduites de façon sommaire à la section 6. Dans celles-ci, une organisation évalue ses actions relativement à 21 enjeux. Ceux-ci sont classés selon quatre grandes thématiques : les enjeux transversaux, environnementaux, sociaux et économiques. Il y a une grille pour chaque thème. À l'instar de la démarche proposée par la SADCL, celle du BNQ repose sur la réponse aux questions organisées dans cinq niveaux « de maturité » pour qualifier la situation de l'organisation. Ces niveaux sont définis dans les grilles et correspondent à un degré d'appropriation du développement durable allant en croissant de 1 à 5. Plus le chiffre est important, plus la maturité est considérée comme forte. Les niveaux se déclinent ainsi :

- niveau 1 : l'organisation n'a pas encore amorcé de réflexion sur l'enjeu (aucun cadre ou politique);
- niveau 2 : l'organisation a amorcé une réflexion (en développement durable);
- niveau 3 : l'organisation a intégré des pratiques de gestion (en vigueur);
- niveau 4 : l'organisation cherche à se distinguer dans son secteur (pro-actif);
- niveau 5 : l'organisation est la référence dans l'industrie (c'est sa façon de faire des affaires qui est la plus reconnue).

Par le biais des grilles, le BNQ vise à stimuler la réflexion chez les organisations quant à leur engagement envers le développement durable, et ce, dans une perspective d'amélioration continue. Ainsi, il s'agit de déterminer les progrès faits et à faire dans une recherche de la durabilité. En outre, les principes de développement durable doivent servir de « phares » afin d'orienter les efforts pour bonifier ses stratégies. Des trois grilles, c'est celle du BNQ qui se conforme le plus à la démarche québécoise préconisée dans ce travail.

Voici un extrait de la grille d'autoévaluation des thématiques économiques afin d'illustrer visuellement sa structure :

THÈME/ENJEUX	DESCRIPTIF	NIVEAU 1	NIVEAU 2
2.3 PRATIQUES D'INVESTISSE- MENTS	Cet enjeu a pour but de mettre en évidence les critères centraux pilotant les décisions d'investissement.	<input type="checkbox"/> L'organisation ne dispose pas de critères de décisions d'investissement.	<input type="checkbox"/> Les critères de décisions d'investissement de l'organisation sont principalement liés aux notions de bénéfice.

NIVEAU 3	NIVEAU 4	NIVEAU 5
<input type="checkbox"/> Les critères de décisions d'investissement sont définis. Les mesures utilisées sont purement financières (la valeur actuelle net [VAN] et le délai de recouvrement). Selon les perspectives économiques, l'investissement en recherche et développement est plus ou moins priorisé.	<input type="checkbox"/> Il existe une politique d'investissement formalisée incluant les critères financiers et extrafinanciers qui sont appliqués aussi pour le choix des investissements de la caisse de retraite des employés.	<input type="checkbox"/> La politique d'investissement tient compte des externalités, des enjeux du développement durable et des préoccupations des parties prenantes. Des partenariats avec des organisations, des universités ou d'autres laboratoires de recherche publics sont signés.

Figure 7.3 - Extrait de la grille d'analyse du BNQ

Les grilles de diagnostic se trouvent sur le site du BNQ à l'adresse suivante :

<http://www.bnq21000.qc.ca/>

7.4 Résumé de la section

Trois grilles d'autoévaluation sont présentées afin d'illustrer le processus d'analyse qu'une entreprise peut adopter pour jauger le niveau d'intégration du développement durable dans ses stratégies. La grille de la SADCL est la plus simple d'utilisation des trois et peut être utile pour les TPE qui cherchent à s'initier à une réflexion globale sans investir beaucoup de temps. Le CQDD offre un outil plus complet, conçu spécifiquement pour les entreprises. Le questionnaire de diagnostic du BNQ comprend cinq grilles d'évaluation et met l'accent sur la prise en compte des 16 principes du développement durable et la transversalité. En d'autres mots, ce dernier outil est fidèle à la démarche québécoise et est conseillé aux entreprises qui veulent s'autoévaluer. L'autoévaluation étant le dernier aspect de la problématique traitée dans le présent travail, des recommandations liées aux sujets abordés tout au long du document sont présentées dans la prochaine section.

8. RECOMMANDATIONS

Comme en témoignent les sondages présentés à la section 4, les dirigeants des TPE désirent intégrer le développement durable à leurs stratégies. Toutefois, l'insuffisance de ressources et de connaissances tend à freiner la mise en œuvre des actions qui mèneraient à des pratiques durables. À cet égard, rappelons que les sondages du MDEIE ont permis de cerner quatre besoins chez les entrepreneurs :

- de l'information relative à la signification du terme ainsi qu'aux moyens de mise en œuvre du développement durable;
- de l'aide financière afin de réaliser leurs projets en développement durable;
- de l'accompagnement par des experts-conseils, qui peuvent formuler des stratégies adaptées aux besoins des entreprises;
- des formations permettant aux entrepreneurs de mieux intégrer le développement durable à leurs stratégies organisationnelles.

En outre, la question d'élaborer et de mettre en place une démarche formelle de développement durable semble poser problème aux organisations sujettes à des pressions aiguës aux niveaux financier et opérationnel. De fait, très peu de TPE auraient amorcé une démarche touchant à toutes les fonctions de l'organisation.

Le présent travail renferme nombre de renseignements pour aider les TPE à franchir le pas. Il aborde le fonctionnement traditionnel du développement durable, qui repose sur les piliers de l'environnement, de la société et de l'économie, ainsi que la démarche québécoise en la matière. De plus, nombre de pratiques multisectorielles et trois outils d'autodiagnostic sont présentés dans la perspective d'améliorer la performance stratégique des TPE dans les domaines environnemental, social et économique. Enfin, cinq sources de financement sont exposées, et ce, pour faire tomber un grand obstacle cité par les entrepreneurs. Or, les dirigeants des TPE ne devraient pas se limiter aux ressources dans ce travail. Il en existe d'autres au Québec, et les entrepreneurs sont encouragés à chercher des programmes, des organisations et des outils qui tiennent compte de leurs besoins.

Outre les préoccupations relevées dans les sondages dont il a déjà été question, cette section a pour objectif d'offrir des conseils concernant certains éléments de la réflexion menée tout au long de ce travail. Dans un premier temps, une liste de documents facilitant

l'appropriation de la démarche québécoise en développement durable est dressée. Ensuite, le sujet du réseautage est abordé ainsi que la nécessité d'effectuer un diagnostic des stratégies et des activités. On trouvera ensuite des recommandations aux entreprises afin qu'elles fassent valoir les efforts qu'elles déploient afin de réduire leur empreinte écologique et d'améliorer leurs rapports avec les parties prenantes. À la fin de la section, quelques suggestions sont faites pour favoriser l'implantation d'un développement durable fort au sein des TPE.

8.1 Les documents facilitant l'appropriation de la démarche québécoise en développement durable

Les entrepreneurs devraient s'informer davantage sur le fonctionnement du développement durable et, en particulier, sur la démarche québécoise en la matière. Bien que les grands traits en soient esquissés à la section 3, les entrepreneurs sont invités à consulter les documents et les autres sources d'information ci-dessous. Ceux-ci constituent autant d'outils publiés par et pour le gouvernement du Québec, pour faire progresser l'adoption du développement durable. Parmi ces outils on trouve des guides, des plans d'action, des rapports, des recueils de bonnes pratiques, des indicateurs de performance et ainsi de suite. Plusieurs sources figurant ci-dessous s'adressent particulièrement aux entreprises qui veulent rendre leurs opérations plus environnementales, équitables et concurrentielles. Cette information est particulièrement pertinente pour les entreprises qui songent à mettre en place une démarche formelle de développement durable.

- Le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP, 2002; MDDEP, 2002a; MDDEP, 2002b; MDDEP, 2002c)
 - *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013;*
 - *Guide pour la prise en compte des principes de développement durable;*
 - *Guide pour un financement responsable;*
 - *Guide d'élaboration d'un plan d'action de développement durable;*
 - Des indicateurs de performance et du suivi des actions de développement durable des ministères et des organismes;

- Une page du site Internet du ministère qui répertorie des guides, des formations et des programmes de financement liés à la mise en œuvre d'une démarche de développement durable en entreprise.
- Le ministère du Développement économique, de l'Industrie et de l'Exportation (MDEIE, 2011b; MDEIE, 2011c)
 - *Guide sur les bénéfices d'une démarche de développement durable pour les entreprises québécoises;*
 - Une page du site Internet du ministère qui répertorie des meilleures pratiques d'affaires en développement durable.
- Services Québec (Québec, 2011)
 - Un portail destiné aux entreprises qui aborde des questions de développement durable et qui offre un répertoire de guides, de formations et de programmes de financement liés à la mise en œuvre d'une démarche de développement durable en entreprise.
- Le Bureau de normalisation du Québec (BNQ, 2011)
 - *Développement durable – Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations.*
- Le Conseil Patronal de l'Environnement du Québec (CEPQ, 2010)
 - *Entreprendre une démarche de développement durable en entreprise.*
- Le Centre Québécois du Développement Durable (CQDD, 2007)
 - *Document de réflexion pour une prise en compte des principes de développement durable dans les décisions.*

8.2 L'obtention de l'aide par l'entremise du réseautage

Même si les entrepreneurs manifestent peu d'intérêt pour le réseautage si l'on se fie aux réponses au sondage de la FDE, ils pourraient tirer grandement profit de ce type d'activités. Les exemples des gains en productivité et en efficacité dans la gestion des ressources naturelles et humaines qui sont exposés à la section 6 ne font que souligner l'importance

des réseaux dans le partage de savoirs. Cette collaboration permet souvent de rencontrer des objectifs qui seraient autrement hors de portée des TPE car trop coûteux en temps et en argent. Au-delà des exemples qui figurent dans ce travail, il existe des réseaux professionnels qui aident les entrepreneurs dans leurs démarches de développement durable. On peut nommer, à titre d'exemples, les réseaux suivants :

- Novae (2011) : <http://www.novae.ca/>;
- RÉSEAU environnement (Réseau Environnement, 2011) : <http://reseau-environnement.com/tiki-index.php>;
- L'Association québécoise pour la maîtrise de l'énergie (AQME, 2011) : <http://www.aqme.org/accueil.aspx>;
- Le Réseau entreprise et développement durable (REDD, 2011) : <http://fr.nbs.net/>;
- Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM, 2011) : <http://www.coopquebec.coop/site.asp?page=element&nIDElement=2218>;
- Cataléthique (Cataléthique, 2011) : <http://www.catalethique.org/>.

Rappelons que certaines des organisations qui financent des activités, identifiées à la section 5, sont en fait des réseaux professionnels qui permettent aux acteurs économiques de se rencontrer. Cet aspect de l'acquisition des connaissances ne devrait pas être dédaigné par les entrepreneurs.

8.3 Le diagnostic

Pour la pérennité d'une entreprise, il est essentiel d'effectuer un diagnostic de ses stratégies et de ses activités. Un tel exercice permet de cerner les forces et les faiblesses organisationnelles, d'identifier des pistes de bonifications, et d'évaluer l'efficacité des actions intentées. Dans le cadre d'une démarche formelle de développement durable, il s'agit des étapes de l'autoévaluation et du suivi. Pour faciliter la tâche, l'utilisation d'une grille d'analyse comme celles qu'on a signalées à la section 7 est de mise. De fait, l'analyse par grille facilite la prise de décision à mesure qu'une entreprise élabore, met en branle et évalue ses stratégies de développement durable. La grille du BNQ, en particulier, serait d'une grande utilité pour les TPE qui souhaitent inscrire leurs actions dans la démarche québécoise en développement durable. De plus, il devient alors plus facile de communiquer

les efforts menés pour rendre ses pratiques durables, tel qu'il en est question à la sous-section suivante.

8.4 Faire valoir la mise en œuvre des actions durables

Une TPE a tout intérêt à publiciser ses efforts de réduire son empreinte écologique et d'améliorer ses relations avec les parties prenantes. Cela peut avoir trois avantages. En premier lieu, la réputation publique de l'entreprise est bonifiée. En second lieu, c'est une occasion de montrer aux partenaires d'affaires que l'entreprise se comporte en organisation responsable. En troisième lieu, les occasions de faire affaire avec des organisations ayant une politique d'approvisionnement responsable se multiplient. Les TPE devraient communiquer non seulement les actions menées mais aussi les résultats découlant de ces actions. Par exemple, si une TPE a adopté un procédé qui a permis de réduire ses émissions de GES, il convient de décrire et le geste et l'ampleur de la réduction des émissions. Il est important de partager ces informations avec les employés et les partenaires externes, et ce, par des moyens formels tels que des bulletins, des communiqués ou des rapports. Enfin, le partage d'informations devrait se faire à des intervalles réguliers.

8.5 Mieux incorporer le volet social

Les réponses aux sondages exposés à la section 4 ont permis de constater que les entrepreneurs ont tendance à croire que le développement durable est associé en général aux gestes jugés bons pour l'environnement. En outre, la recherche des bonnes pratiques pour ce travail a révélé qu'il est beaucoup plus facile de trouver des exemples de projets qui portent sur le volet environnemental ainsi que sur celui de la société. Il est donc permis de croire que ce dernier volet est perçu comme ayant une importance moindre pour les entrepreneurs, a fortiori les TPE. Or, ces dernières devraient se préoccuper des conditions de travail, des opportunités de formation professionnelle, de l'équité salariale, etc. D'autant plus que le choix de travailler dans une TPE est souvent motivé par le désir d'améliorer sa qualité de vie par rapport aux conditions qui prévalent dans les plus grandes entreprises.

8.6 Opter pour un développement durable fort

On a vu à la section 6 que les TPE réussissent à poser des gestes durables, malgré les obstacles mis en évidence dans ce travail. Aussi louable que cela puisse être, poser des gestes individuels ne permet pas de revoir toutes les activités d'une entreprise. Cette

approche « pas à pas » a un effet positif limité sur l'efficacité organisationnelle. Dans ce contexte, les entrepreneurs sont encouragés à amorcer une démarche visant l'implantation d'un développement durable fort dans leur organisation. Il s'agit donc de favoriser le changement en profondeur des stratégies et objectifs de l'entreprise, et ce, d'une manière qui assure l'intégration des trois volets du développement durable.

La valeur ajoutée générée par les impacts positifs cumulatifs, rendus possibles par le déploiement d'un outil à travers tous les domaines d'intervention de l'entreprise, peut engendrer de multiples impacts positifs. On peut nommer ainsi la fidélisation des parties prenantes, l'amélioration de la gestion des risques et l'accès accru du financement. Ultimement, le développement durable peut contribuer à la pérennité d'une TPE. Il est donc conseillé aux entrepreneurs de faire le saut et de se doter d'un plan d'action qui les mettra sur la route de la durabilité. Le premier pas est souvent le plus difficile à franchir, et le présent document offre de nombreuses idées et de ressources permettant d'abaisser les barrières ou d'encourager la mise en œuvre d'une démarche adaptée au contexte et aux besoins des entreprises qui veulent s'en servir.

CONCLUSION

L'engouement pour le développement durable ne cesse de croître dans la sphère des affaires. Nombreuses sont les plus grandes entreprises qui se sont mobilisées dans le but d'améliorer leurs performances environnementale, sociale et économique. Pourtant, les TPE tardent à emboîter le pas. Celles-ci font face à plusieurs défis particuliers de nature organisationnelle et financière et estiment avoir besoin de soutien afin de réaliser leurs projets. Ce soutien existe, mais il s'adresse généralement à des PME, une classe d'entreprises dont les membres ont des besoins très différents selon leur taille et leur chiffre d'affaires. Un vent nouveau souffle toutefois depuis les dernières années, et les TPE trouvent progressivement, mais doucement, leur place dans le mouvement vers la durabilité. L'essentiel est d'assurer aux TPE l'accès aux outils et au savoir qui se créent afin de favoriser l'intégration du développement durable aux stratégies de ces petites entreprises.

Si le secteur privé peut se vanter d'avoir pris ses premiers pas vers la réorientation de leurs stratégies, le gouvernement du Québec œuvre de son côté à favoriser l'intégration du développement durable dans les interventions de l'Administration publique. L'approche prônée par le Québec, formalisée dans la *Loi sur le développement durable*, repose sur la prise en compte de 16 principes qui y sont énoncés. Cette approche vise à bonifier les processus de réflexion et la prise de décision relativement à la gestion des ressources, et ce, dans une perspective de mettre l'accent sur la transversalité des actions. Une panoplie d'outils en regard de l'intégration du développement durable dans les stratégies de l'Administration publique et des entreprises, dont l'objectif est de faire rayonner le développement durable dans la société québécoise, est désormais disponible. Ces outils pourraient combler les besoins des TPE, qui hésitent à amorcer une démarche en raison de l'insuffisance de connaissances et de ressources qui caractérise leur situation. Le présent travail a vu le jour dans l'espoir d'aider les TPE à s'approprier le développement durable et la démarche québécoise en la matière.

Certes, la volonté d'effectuer un virage durable de la part des dirigeants de TPE est au rendez-vous. La majorité de ces acteurs croit effectivement que le développement durable est un instrument apte à améliorer l'efficacité de leur organisation. Afin de les aider à surmonter certains obstacles tels que l'accès au financement et aux services conseils, ce travail renferme des renseignements portant sur l'élaboration d'un plan d'action, des sources de financement, des bonnes pratiques et des outils d'évaluation. Malgré le désir de la part de l'auteur de créer un document aussi exhaustif que possible, les entrepreneurs

devront approfondir leurs connaissances et rechercher les sources de soutien qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs. Heureusement, des organisations dont la mission est d'accompagner les entreprises dans leurs démarches sont également au rendez-vous. Les organismes de développement territorial offrent tant des services conseils que des fonds d'investissement, le gouvernement s'affaire à former les entreprises et à financer leurs projets et des compagnies se proposent aussi comme pourvoyeurs de conseils afin de faciliter l'intégration des pratiques durables aux stratégies des entreprises. De plus, les entrepreneurs ont accès à nombre d'outils tels que les grilles d'analyse, des guides de mise en œuvre d'une démarche durable, des études de cas, etc. qui sauront combler leurs besoins. Une si grande activité entourant le développement durable ne peut que faciliter sa progression dans le monde des affaires; il faut simplement l'adapter à la réalité des TPE afin qu'elles puissent en bénéficier pleinement.

La prise de conscience des entrepreneurs à l'effet qu'actions responsables peuvent rimer avec rentabilité augure bien pour l'avenir de la société québécoise. Il s'agit, pour le gouvernement du Québec, d'un projet de longue haleine visant la gestion responsable des ressources naturelles, humaines et économiques qui commence à porter fruit. Plus important encore, c'est un signe que le clivage séculaire entre profits et protection de l'environnement et des collectivités s'estompe. À un moment où les Québécoises et les Québécois demandent aux entreprises de se comporter en bons citoyens, tout en contribuant à la richesse collective, il n'est en rien étonnant que le développement durable réussisse à se faire un nombre grandissant d'adeptes. En raison de l'intérêt chez les entrepreneurs et de l'offre importante de services visant les entreprises que l'on observe aujourd'hui, il est permis de croire que le développement durable est en passe de s'imposer comme une tendance lourde dans la gestion des entreprises. À la lumière de ce virage qui s'amorce, il y a lieu d'espérer que le traitement des problèmes environnementaux, sociaux et économiques auxquels font face les citoyens du Québec se fera désormais d'une manière plus holistique que par le passé.

RÉFÉRENCES

- Association des centres locaux de développement du Québec (ACLDQ) (2011). *Qu'est-ce qu'un CLD?*, [En ligne]. <http://www.acldq.qc.ca/fr/entrepreneur-a-propos.php> (Page consultée le 22 juillet 2011).
- Association des parcs de recherche et technopôles du Québec (APRTQ) (2006). *Nos critères : Partenariat universitaire ou de centre de recherches à vocation nationale*, [En ligne]. <http://www.aprtq.com/fr/aprtq/criteres.php> (Page consultée le 12 août 2011).
- Association québécoise pour la maîtrise de l'énergie (AQME) (2011). *Association québécoise pour la maîtrise de l'énergie : un réseau d'information branché, un vaste bassin d'experts en efficacité énergétique*, [En ligne]. <http://www.aqme.org/accueil.aspx> (Page consultée le 22 août 2011).
- Aubertin, C. et Vivien, F-D. (2010). Introduction. In Aubertin, C. et Vivien, F-D., *Le développement durable : enjeux politiques, économiques et sociaux* (introduction, p. 9-14). Paris, La Documentation française.
- BainUltra (s.d.) *Analyse de Cycle de vie*, [En ligne]. <http://www.bainultra.com/fr/corporatif/notre-heritage/innovation-durable/analyse-cycle-de-vie> (Page consultée le 6 août 2011).
- Banque mondiale (2010). *Climate Change: Climate Change & the World Bank*, [En ligne]. <http://climatechange.worldbank.org/climatechange/overview> (Page consultée le 2 août 2011).
- Barcelo, Y. (2007). L'Innovation : bien plus qu'une technique, une culture ! L'innovation doit faire partie intégrante de l'ADN de l'entreprise de demain. *PME*, nov. 2007, p. 57-58.
- Barcelo, Y. (2008). Bâtir pour demain : la responsabilité sociale, génératrice de valeur. *PME*, mai 2008, p. 33-34.
- Barrow, D.J. (2006). *Environmental Management for Sustainable Development*, 2^e ed. New York, Routledge, 454 p.
- Bidet, E. (2000). Économie sociale, nouvelle économie sociale et sociologie économique. *Sociologie du travail*, vol. 42, p. 587-599.
- Boisvert, V. et Vivien, F-D. (2010). Le développement soutenable : deux siècles de controverses économiques. In Boisvert, V. et Vivien, F-D., *Le développement durable : enjeux politiques, économiques et sociaux* (chap. 1, p. 15-46). Paris, La Documentation française.
- Borde, V. (2006). Quand vert rime avec affaires ! *L'Actualité*, 15 octobre 2006, p. 37-42.
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ) (2011). *Développement durable – Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*. Québec, BNQ, 54 p. (Norme BNQ 9700-021/2011).

- Callens, I. et Tyteca, D. (1998). Towards indicators of sustainable development for firms: A productive efficiency perspective. *Ecological Economics*, vol. 28, p. 41-53.
- Canada. Ressources humaines et Développement des compétences Canada (CRHDCC) (2005). Économie sociale : questions et réponses. *In* Ressources humaines et Développement des compétences Canada, [En ligne]. http://www.rhdcc.gc.ca/fra/sm/comm/ds/economie_sociale.shtml (Page consultée le 18 juin 2011).
- Canada. Statistique Canada (2007). *Programme de recherche sur le financement des PME : Les petites et moyennes entreprises du Québec*. Ottawa, Statistique Canada, 12 p.
- Canada. Statistique Canada (2010). *Édition spéciale : Profil de croissance des entreprises canadiennes*. Ottawa, Statistique Canada, 33 p.
- Cataléthique (2011). *Cataléthique*, [En ligne]. <http://www.catalethique.org/> (Page consultée le 22 août 2011).
- Centre francophone d'information des organisations (CEFRIO) (2001). Le télétravail : articuler qualité de vie et performance. *In* CEFRIO, [En ligne]. <http://www.cefrio.qc.ca/fileadmin/documents/Projets/articulerdgtremblay.pdf#search=%22télétravail%22> (Page consultée le 28 août 2011).
- Centre local de développement des Sources (CLDS) (2007). *Un projet d'entreprise? Réalisez-le avec nous !*, [En ligne]. <http://www.clddessources.com/fonds-speciaux.html#fdd> (Page consultée le 22 juillet 2011).
- Centre Québécois du Développement Durable (CQDD) (2007). Document de réflexion pour une prise en compte des principes de développement durable dans les décisions. *In* CQDD, [En ligne]. www.cqdd.qc.ca/upload/editeur/file/publication/publication12.pdf (Page consultée le 22 août 2011).
- Centre Québécois du Développement Durable (CQDD) (2010). Questionnaire de diagnostic organisationnel orienté vers le développement durable, version publique. *In* CQDD, [En ligne]. www.cqdd.qc.ca/upload/editeur/file/publication/publication17.pdf (Page consultée le 13 août 2011).
- Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale de la Fondation de l'entrepreneurship (2011). *Comment les entrepreneurs québécois jonglent-ils avec l'intention des principes de développement durable?* Québec, 26 p.
- Champoux, D. et Brun, J.-P. (2000) Prise en charge de la sécurité dans les petites entreprises manufacturières : État de la situation et pistes pour l'intervention et la recherche. *In* l'Université du Québec à Montréal. *Pistes*, vol.2, no. 2, p. 1-17, [En ligne]. <http://www.pistes.uqam.ca/v2n2/pdf/v2n2a3.pdf> (Page consultée le 28 août 2011).
- Colombo, U. (2001). The Club of Rome and sustainable development. *Futures*, vol. 33, p. 7-11.
- Comeliau, C. (2006). *La croissance ou le progrès?* Paris, Éditions du seuil, 312 p.

- Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) (1988). *Notre avenir à tous. Chapitre 2 : Vers un développement soutenable*, [En ligne]. <http://www.agora21.org/dd/rapport-brundtland.html> (Page consultée le 13 juin 2011).
- Conférence régionale des élus de Montréal (CRÉM) (s.d.). Économie sociale : définition. *In* CRÉM. Conférence régionale des élus de Montréal : Économie sociale Montréal, [En ligne]. <http://www.economiesocialemontreal.net/l-economie-sociale-a-montreal/definition> (Page consultée le 17 juin 2011).
- Conseil Patronal de l'Environnement du Québec (CPEQ) (s.d.). Mission. *In* CPEQ. *Notre mission*, [En ligne]. <http://www.cpeq.org/index.php?q=notre-mission> (Page consultée le 29 août 2011).
- Conseil Patronal de l'Environnement du Québec (CPEQ) (2010). Entreprendre une démarche de développement durable en entreprise. *In* CPEQ. *Publications*, [En ligne]. http://www.cpeq.org/index.php?q=publications&publi_start=20 (Page consultée le 17 août 2011).
- Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) (2011) *Conseil québécois de la coopération et de la mutualité : la coopération, des valeurs à transmettre*, [En ligne]. <http://www.coopquebec.coop/site.asp?page=element&nIDElement=2218> (Page consultée le 22 août 2011).
- Corporations de développement économique communautaire (CDEC) (2011) Guide de l'acheteur, achats courants : Politique d'approvisionnement responsable des CDEC du Québec. *In* CDEC. *Publications*, [En ligne]. <http://www.lescdec.qc.ca/index.php?pid=3> (Page consultée le 6 août 2011).
- Corporations de développement économique communautaire (CDEC) (s.d.) *Mission*, [En ligne]. <http://www.lescdec.qc.ca/index.php> (Page consultée le 6 août 2011).
- Côté, S. (2002). Entreprises innovantes et renouvellement des économies régionales. *Revue organisations et territoires*, vol. hiver 2002, p. 43-49.
- Dubigeon, O. (2009). *Piloter un développement responsable : Quels processus pour l'entreprise?* Paris, Pearson Education France, 3^e éd., 454 p.
- Écoboïs Manicouagan (EMBC) (2011). *Mission*, [En ligne]. http://www.eco-bois.ca/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=6 (Page consultée le 6 août 2011).
- Écoboïs Manicouagan (EMBC) (2011a). *Développement durable*, [En ligne]. http://www.eco-bois.ca/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=10 (Page consultée le 6 août 2011).
- Ekins, P. (1993). « Limits to Growth » and « sustainable development »: grappling with ecological realities. *Ecological Economics*, vol. 8, p. 269-288.
- Enviroclub (2009). Meubles GBRA, [En ligne]. http://enviroclub-projets.inforapide.com/annuaire/meubles_gbra_16886.html (Page consultée le 13 août 2011).

- Enviroclub (2009b). Nutrinor, [En ligne]. http://enviroclub-projets.inforapide.com/annuaire/nutrinor_17005.html (Page consultée le 13 août 2011).
- Enviroclub (2009c). Cré-Alain, [En ligne]. http://enviroclub-projets.inforapide.com/annuaire/cre_alain_16878.html (Page consultée le 13 août 2011).
- Enviroclub (2011). Qu'est-ce Enviroclub?, [En ligne]. http://www.enviroclub.ca/qu_est_ce_qu_enviroclub_-1092-fr.html (Page consultée le 17 juin 2011).
- Équiterre (2011). Guide des produits promotionnels écoresponsables. In Équiterre. *Accueil : Publication*, [En ligne]. <http://www.equiterre.org/publication/guide-des-produits-promotionnels-ecoresponsables-2011> (Page consultée le 9 août 2011).
- Faucheux, S. et Nicolaï, I. (1998). Environmental technological change and governance in sustainability development policy. *Ecological Economics*, vol. 27, p. 243-256.
- Fondation (2011). *À propos de Fondation*, [En ligne]. <http://www.fondation.com/?cat=22> (Page consultée le 23 juillet 2011).
- Fondation (2011a). *Conditions générales*, [En ligne]. <http://www.fondation.com/?cat=43> (Page consultée le 23 juillet 2011).
- Gendron, C. (2004). Le développement durable : Un nouvel enjeu de l'historicité. In Guay, L., Doucet, L. Bouthillier, L. et Debailleul, G., *Les enjeux et les défis du développement durable : Connaître, décider, agir* (chap. 2 p. 59-78). Saint-Nicolas, Les Presses de l'Université de Laval.
- Gendron, C. (2011). Le développement durable : entreprises traditionnelles et entreprises d'économie sociale. In Université de Québec à Montréal. *Bulletin Oeconomia Humana*, [En ligne]. <http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/ddentre.aspx> (Page consultée le 5 août 2011).
- Geoforum (2006). Editorial: Geographies of environmental justice. *Geoforum*, vol. 37, p. 655-659.
- Guay, Louis. (2004). Le développement durable en contexte historique et cognitif. In Guay, L., Doucet, L. Bouthillier, L. et Debailleul, G., *Les enjeux et les défis du développement durable : Connaître, décider, agir* (chap. 1, p. 1-31). Saint-Nicolas, Les Presses de l'Université de Laval.
- Investissement Québec (IQ) (2009). *Profil de la Société : Investissement Québec, au service....*, [En ligne]. <http://www.investquebec.com/fr/index.aspx?section=8> (Page consultée le 22 juillet 2011).
- Investissement Québec (IQ) (2010). *Financement écologique*, [En ligne]. <http://www.investquebec.com/fr/index.aspx?rubrique=35&page=2500&sec=4&pro=6> (Page consultée le 23 juillet 2011).
- Kallis, G. (2011). In defence of degrowth. *Ecological Economics*, vol. 70, p. 873-880.

Lazslo, C. (2008). *Sustainable Value: How the World's Leading Companies Are Doing Well by Doing Good*. Stanford, Stanford Business Books, 208 p.

Loi sur le développement durable, L.R.Q., c. D-8.1.1.

Mathieu et Soparnot (2010). Les stratégies de développement durable. In Wolff, D., *Le développement durable : Théories et applications au management* (chap. 8, p. 115-126). Paris, Dunod.

Momtaz, D. (1996). The United Nations and the Protection of the Environment: from Stockholm to Rio de Janeiro. *Political Geography*, vol. 15, no. 3/4. p. 261–271.

Nations Unies, Développement Durable (NUDD) (1999). Table des matières : Action 21. *Session extraordinaire de l'Assemblée générale sur les petits États insulaires en développement, New York, 27–28 septembre 1999* [En ligne]. <http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/action0.htm> (Page consultée le 13 juin 2011).

Neuvaction (2009). *Qui sommes-nous?*, [En ligne]. <http://www.neuvaction.com/modules/smartcontent/page.php?pageid=1> (Page consultée le 23 juillet 2011).

Novae (2011). *L'avenir est aux entreprises responsables*, [En ligne]. <http://www.novae.ca/> (Page consultée le 22 août 2011).

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (OCRHA) (2011). Principaux défis en gestion des ressources humaines et en relations du travail. In OCRHA. *Dossiers spéciaux : relations du travail au Québec*, [En ligne]. http://www.portailrh.org/expertise/fiche_reference.aspx?f=26722 (Page consultée le 28 août 2011).

Phémuis, C. (2007). Rémunération 2008 : Horaires flexibles et télétravail, un must! In QUEBEC INC. *Extra !*, [En ligne]. <http://www.quebecinc.ca/archives/2007/0712100102.asp> (Page consultée le 28 août 2011).

Proff, H. (2002). Business unit strategies between regionalisation and globalisation. *International Business Review*, vol. 11, p. 231-250.

Québec. Ministère des Affaires municipales, des Régions et l'Occupation du territoire (MAMROT) (2007). Document de veille : L'industrie à l'heure du développement durable : les stratégies de développement écoindustriel. In Ministère des Affaires municipales, des Régions et l'Occupation du territoire. 8 p.

Québec. Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP) (2002). À propos du développement durable : Objectifs. In Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. *Développement durable*, [En ligne]. <http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm> (Page consultée le 22 août 2011).

Québec. Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP) (2002a). Outils pour une démarche en développement durable. In Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. *Développement durable*, [En ligne]. <http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/outils/index.htm> (Page consultée le 22 août 2011).

- Québec. Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP) (2002b). Les indicateurs de développement durable. *In* Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. *Développement durable*, [En ligne]. <http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/indicateurs/index.htm> (Page consultée le 22 août 2011).
- Québec. Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP) (2002c). Des outils à portée de main. *In* Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. *Développement durable*, [En ligne]. <http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/entreprises/outils/index.asp> (Page consultée le 22 août 2011).
- Québec. Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP) (2007). Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013. *In* Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. 44 p.
- Québec. Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP) (2009). Guide d'élaboration d'un plan d'action de développement durable. *In* Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. 48 p.
- Québec. Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP) (2009a). Guide pour un financement responsable. *In* Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. 44 p.
- Québec. Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP) (2009b). Guide pour la prise en compte des principes de développement durable. *In* Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. 36 p.
- Québec. Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) (2008). *Plan d'action de développement durable 2008-2013 : Un Québec compétitif et innovant, au présent et au futur*. Québec, Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, 15 p.
- Québec. Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) (2008a). *Sommaire : Taux de survie des nouvelles entreprises au Québec*. Québec, Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, 16 p.
- Québec. Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) (2008b). *Pour un Québec vert et prospère : Stratégie de développement de l'industrie québécoise de l'environnement et des technologies vertes*. Québec, Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. 24 p.
- Québec. Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) (2011). Sondage MDEIE 2009-2010 en développement durable à l'intention des PME du Québec. *In* Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. *Sondage en développement durable à l'intention des entreprises du Québec – Rapport final*, [En ligne]. http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/developpement-durable/page/etudes-et-analyses13969/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=75&tx_igaffichagepages

_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=3578a1f6e6e310cbc54556d72619dcf5 (Page consulté le 15 juillet 2011).

Québec. Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) (2011a). Programmes d'aide pour un Québec vert et prospère. *In* Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, [En ligne]. http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/financement/environnement/page/strategies-12857/?tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=13368&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=63776a8388bb556e50f86a24ebc48184&tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BparentPid%5D=10453 (Page consultée le 22 juillet 2011).

Québec. Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) (2011b). Guide sur les bénéfices d'une démarche en développement durable pour les entreprises québécoises. *In* Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, [En ligne]. <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/developpement-durable/> (Page consultée le 22 août 2011).

Québec. Ministère du Tourisme (2010). Guide pratique en développement durable dédié aux entreprises touristiques au Québec. *In* Ministère du Tourisme, [En ligne]. <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/aidefinanciere/festivals/guide-MTO-liste-actionsDD.pdf> (Page consultée le 28 août 2011).

Québec. Office québécois de la langue française (OQLF) (2011). *Vocabulaire du développement durable*, [En ligne]. http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie_deve_durable/fiches/empreinte_ecologique.html (Page consultée le 22 juillet 2011).

Québec. Services Québec (2011). Le développement durable : au cœur de votre stratégie d'affaire. *In* Services Québec, [En ligne]. <http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/developpementDurable?lang=fr&d=developpementDurable> (Page consultée le 7 septembre 2011).

Réseau entreprise et développement durable (2011). *Réseau entreprise et développement durable : penser l'entreprise en visionnaire*, [En ligne]. <http://fr.nbs.net/> (Page consultée le 22 août 2011).

Réseau environnement (2011). *Réseau environnement : le plus important regroupement de l'industrie environnementale au Québec*, [En ligne]. <http://reseau-environnement.com/tiki-index.php> (Page consultée le 22 août 2011).

Robèrt, K.-H. (2000). Tools and concepts for sustainable development, how do they relate to a general framework for sustainable development, and to each other? *Journal of Cleaner Production*, vol. 8, p. 243-254.

Sociétés d'aide au développement des communautés (SADC) (2011). *Transformer l'énergie des régions en développement*, [En ligne.] <http://www.reseau-sadc.qc.ca/> (Page consultée le 22 juillet 2011).

- Société d'aide au développement des communautés de l'Estrie (SADCE) (2011). *Transformer l'énergie de la région en développement durable*, [En ligne]. <http://www.ddsadcestrie.org/> (Page consultée le 22 juillet 2011).
- Société d'aide au développement des communautés des Laurentides (SADCL) (2008). Auto-diagnostic Développement durable (DD) : Un questionnaire rapide positionnant votre entreprise. *In* SADCL. Développement durable, outils et documents, [En ligne]. <http://www.sadclairentides.org/developpement-durable/outils-documents/> (Page consultée le 22 juillet 2011).
- Société d'aide au développement des communautés des Laurentides (SADCL) (2010). Répertoire des programmes financiers et services conseils en développement durable. *In* Société d'aide au développement des communautés des Laurentides. *Développement durable : outils et documents*, [En ligne]. http://www.sadclairentides.org/cms_uploads/files/BottinDD.pdf (Page consultée le 22 juillet 2011).
- Société d'aide au développement des communautés des Laurentides (SADCL) (2011). Prêt écoresponsable. *In* Société d'aide au développement des communautés des Laurentides. *Développement durable : outils et documents*, [En ligne]. http://www.sadclairentides.org/cms_uploads/files/depliantPret_EcoresponsableFR.pdf (Page consultée le 22 juillet 2011).
- Société d'aide au développement des communautés de la MRC de Maskinongé (SADCM) (2011). La force d'une équipe pour votre réussite : fonds micro-entreprise. *In* Société d'aide au développement des communautés de la MRC de Maskinongé. *Fonds Micro-entreprise*, [En ligne]. http://www.sadcmaskinonge.qc.ca/financement_fonds-micro-entreprise.php (Page consultée le 22 juillet).
- Société d'aide au développement des communautés de Nicolet-Bécancour (SADCNB) (2011). Des gestes concrets...pour le développement durable. *In* Société d'aide au développement des communautés de Nicolet-Bécancour. *Bienvenue*, [En ligne]. <http://www.ensemblevertlavenir.ca/fr/accueil/> (Page consultée le 22 juillet).
- Société québécoise des événements écoresponsables (SQEE) (2011). *Événement écoresponsable*, [En ligne]. <http://www.evenementecoresponsable.com/evenement-ecoresponsable> (Page consultée le 9 août 2011).
- Stringer, L. (2009). *The Green Workplace: Sustainable Strategies that Benefit Employees, the Environment, and the Bottom Line*. New York City, Palgrave Macmillan, 236 p.
- Technopôle Angus (Angus) (2007). *Choisir Angus*, [En ligne]. <http://www.technopoleangus.com/fr/angus/index.php> (Page consultée le 12 août 2011).
- Technopôle Angus (Angus) (s.d.). Premier rapport de développement durable de Société de développement Angus. *In* Technopôle Angus. *Mission et valeurs*, [En ligne]. <http://www.technopoleangus.com/fr/developpement/index.php> (Page consultée le 12 août 2011).
- Turner, G. (2008). A comparison of *The Limits of Growth* with 30 years of reality. *Global Environmental Change*, vol. 18, p. 397-411.

- Vaillancourt, J-G (2004). Action 21 et le développement durable : Après Rio 1992 et Johannesburg 2002. In Guay, L., Doucet, L. Bouthillier, L. et Debailleul, G., *Les enjeux et les défis du développement durable : Connaître, décider, agir* (chap. 1, p. 37-58). Les Presses de l'Université de Laval.
- van Kleef, J.A.G. et Roome, N.J. (2004). Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, vol. 15, p. 38-51.
- Werbach, A. (2009). *Strategy for Sustainability: A Business Manifesto*. Boston, Harvard Business Press, 226 p.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2011). *Document details : Inside the eco-efficiency module*, [En ligne]. <http://www.wbcsd.org/plugins/DocSearch/details.asp?txtDocTitle=ecoefficiency&txtDocText=ecoefficiency&DocTypeId=1&ObjectId=MTgwMjc&URLBack=result%2Easp%3FtxtDocTitle%3Decoefficiency%26txtDocText%3Decoefficiency%26DocTypeId%3D%2D1%26SortOrder%3D%26CurPage%3D2> (Page consultée le 16 juin 2011).

ANNEXE 1

GRILLE DE DÉPISTAGE DU MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ENVIRONNEMENT ET DES PARCS

TITRE DE L'ACTION ET DESCRIPTION SOMMAIRE		
QUESTION	FACTEURS D'ÉVALUATION	OUI/ NON
LE SECTEUR D'INTERVENTION EST-IL IMPORTANT, SENSIBLE?	Sensibilité et importance selon les orientations stratégiques, les enjeux avec les partenaires et les autres parties prenantes	
LA PORTÉE DE L'ACTION VISE-T-ELLE PLUSIEURS ACTEURS ET ACTIVITÉS?	Portée locale, provinciale, nationale, internationale, etc.	
LE PROCESSUS D'ÉLABORATION IMPLIQUE-T-IL PLUSIEURS INTERVENANTS DIFFÉRENTS?	Processus d'élaboration impliquant des experts, des groupes de travail, la concertation avec les clientèles, des contrats externes, des organismes mandataires, etc.	
L'ADOPTION DE L'ACTION RELÈVE-T-ELLE D'UN NIVEAU DE DÉCISION ÉLEVÉ?	Niveau de décision : professionnel, gestionnaire, etc.	
LES IMPACTS ANTICIPÉS SERONT-ILS NOTABLES?	Impacts anticipés (positifs ou négatifs) - dimension environnementale - dimension sociale - dimension économique	
Autres considérations :		

MDDEP, tirée du *Guide pour la prise en compte des principes de développement durable*, juillet 2009.

ANNEXE 2

GRILLE DE CADRAGE DU MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ENVIRONNEMENT ET DES PARCS

Principe	Lien ¹	Importance du lien ²	Perspective de bonification? ³		Motivation à bonifier ou non l'action ⁴
			Oui	Non	
Commentaires généraux :					
a Santé et qualité de vie					
b Équité et solidarité sociales					
c Protection de l'environnement					
d Efficacité économique					
e Participation et engagement					
f Accès au savoir					
g Subsidiarité					
h Partenariat et coopération					
i Prévention					
j Précaution					
k Protection et patrimoine culturel					
l Préservation de la biodiversité					
m Respect de la capacité de support des écosystèmes					
n Production et consommation responsables					
o Pollueur-payeur					
p Internalisation des coûts					

¹ **Lien** : En quoi l'action est-elle concernée par le principe, selon les objectifs et les impacts de l'action?

² **Importance du lien** : Le lien est-il d'importance élevée (E), moyenne (M), faible (F), nulle (N) en fonction des objectifs et impacts de l'action?

³ **Perspective de bonification** : Des modifications à l'action permettraient-elles d'atténuer les impacts négatifs ou d'optimiser les impacts positifs?

⁴ **Motivations à bonifier ou non l'action** : Pourquoi est-il envisagé de bonifier ou non l'action?

MDDEP, tirée du *Guide pour la prise en compte des principes de développement durable*, juillet 2009.

ANNEXE 3

GRILLE DE BONIFICATION DU MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ENVIRONNEMENT ET DES PARCS

Principe retenu à l'étape de cadrage	Pistes de bonification ¹	Avantages et inconvénients de chaque piste ²	Degré d'opportunité de chaque piste ³
Principe x	1.	Avantages :	
		Inconvénients :	
	2.	Avantages :	
		Inconvénients :	
	3.	Avantages :	
		Inconvénients :	
Principe y...	1.	Avantages :	
		Inconvénients :	
	2.	Avantages :	
		Inconvénients :	
	3.	Avantages :	
		Inconvénients :	

¹ Pour chacun des principes retenus à l'étape de cadrage, il est suggéré d'envisager trois pistes pour alimenter la réflexion.

² Avantages et inconvénients de la piste de bonification de l'action en regard de la mission de l'organisme, des impacts de l'action sur les parties prenantes (notamment la population cible, la clientèle et les partenaires), etc.

³ Le degré d'opportunité vise à évaluer dans quelle mesure la piste de bonification peut être appliquée. Il est déterminé en fonction de l'analyse des avantages et inconvénients de chaque piste. Il peut s'exprimer par « Opportunité élevée (E) », « Opportunité moyenne (M) », « Opportunité faible (F) » et « Opportunité nulle (N) ».

MDDEP, tirée du *Guide pour la prise en compte des principes de développement durable*, juillet 2009.

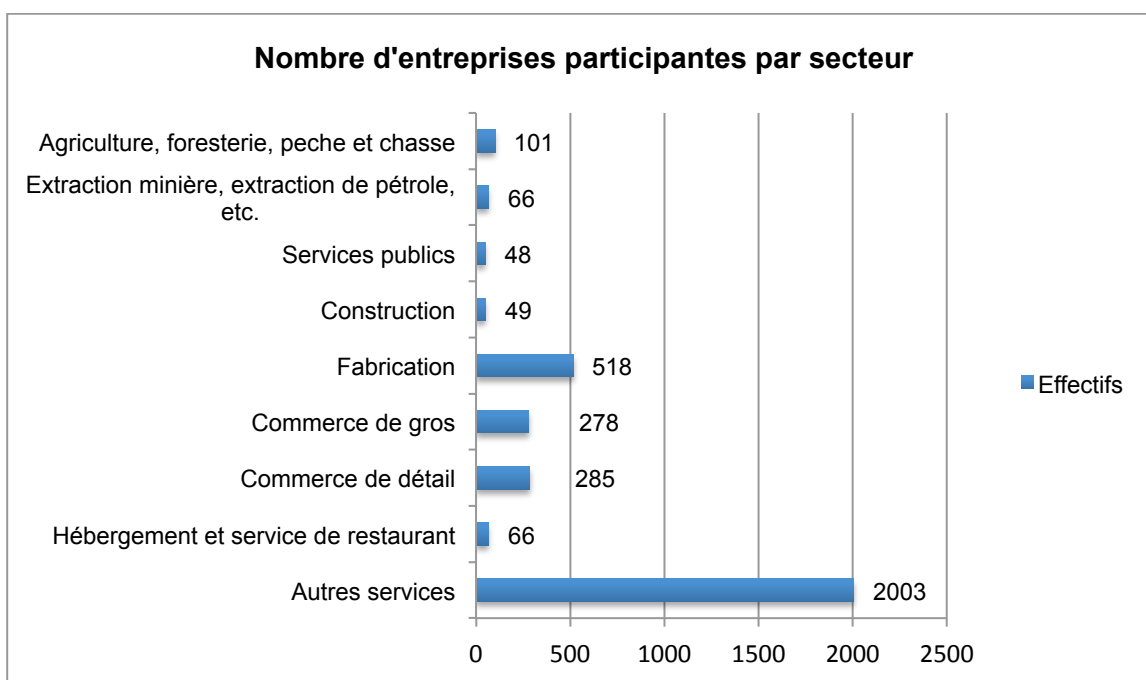
ANNEXE 4

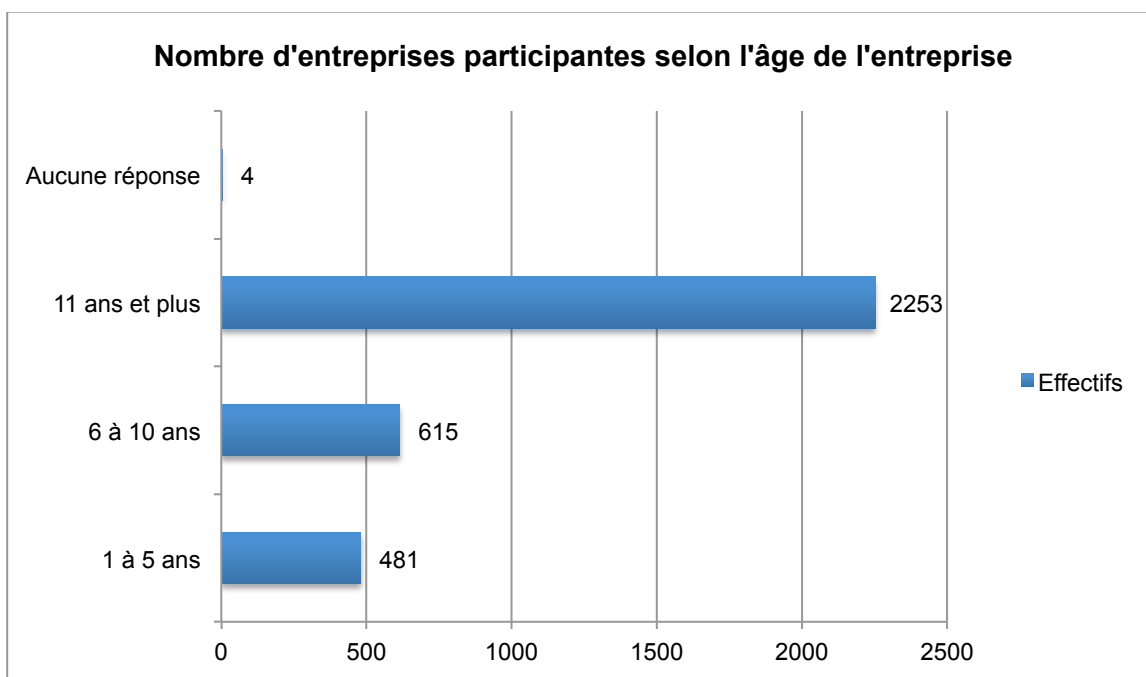
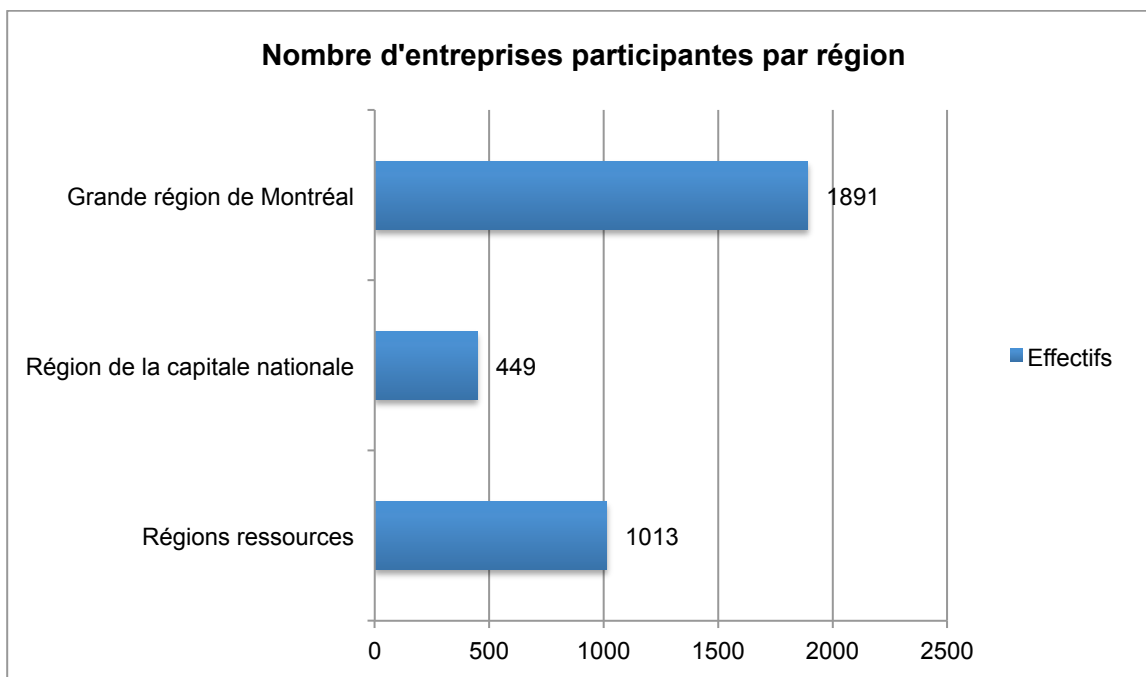
DÉTAILS RELATIFS À L'ÉCHANTILLON DU SONDAGE 2009-2010 EN DÉVELOPPEMENT DURABLE DU MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION

3 353 entreprises ont participé au sondage du MDEIE. Celles-ci se ventilent selon :

- la taille de l'entreprise;
- l'âge de l'entreprise;
- la syndicalisation;
- la capitalisation;
- la région où l'entreprise est active;
- le secteur d'activité.

De plus, le nombre d'entreprises participant au sondage par secteur, par région et selon l'âge de l'entreprise se présente ainsi :





ANNEXE 5

LISTE DES SOCIÉTÉS D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS

Nom	Région
Abitibi-Ouest	Abitibi-Témiscamingue
Achigan-Montcalm inc.	Laurentides/Lanaudière
Amiante	Chaudière-Appalaches
Antoine-Labelle	Laurentides/Lanaudière
Arthabaska-Érable inc.	Mauricie/Centre-du-Québec
Baie-des-Chaleurs	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
Barraute-Senneterre-Quevillon inc.	Abitibi-Témiscamingue
Beauce-Chaudière inc. (CAE)	Chaudière-Appalaches
Bellechasse-Etchemins	Chaudière-Appalaches
Capital (CAE)	Montréal
Centre-de-la-Mauricie	Mauricie/Centre-du-Québec
Charlevoix	Côte-Nord
Chibougamau-Chapais inc.	Nord-du-Québec
Côte-Nord inc.	Côte-Nord
D'Autray-Joliette	Laurentides/Lanaudière
des Basques inc.	Bas-Saint-Laurent
des Sources	Estrie
Drummond (CAE)	Mauricie/Centre-du-Québec
Eeyou Economic Group	Nord-du-Québec
Fjord inc.	Saguenay-Lac-Saint-Jean
Gaspé	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
Gaspé-Nord	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
Harricana inc.	Abitibi-Témiscamingue
Haut-Saguenay	Saguenay-Lac-Saint-Jean
Haut-Saint-François	Estrie
Haut-Saint-Maurice inc.	Mauricie/Centre-du-Québec
Haute-Côte-Nord inc.	Côte-Nord
Haute-Montréal (CAE)	Montréal
Haute-Yamaska et Région (CAE)	Montréal
Îles-de-la-Madeleine	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
Kamouraska	Bas-Saint-Laurent
La Mitis	Bas-Saint-Laurent
Lac-Saint-Jean-Est inc.	Saguenay-Lac-Saint-Jean
Lac-Saint-Jean-Ouest inc.	Saguenay-Lac-Saint-Jean
LaPrade Trois-Rivières inc. (CAE)	Mauricie/Centre-du-Québec
Laurentides	Laurentides/Lanaudière
Lotbinière	Chaudière-Appalaches
Manicouagan	Côte-Nord
Maria-Chapdelaine	Saguenay-Lac-Saint-Jean
Matagami	Nord-du-Québec
Matapédia inc.	Bas-Saint-Laurent
Matawinie inc.	Laurentides/Lanaudière
Memphrémagog (CAE)	Estrie
Montmagny-L'Islet (CAE)	Chaudière-Appalaches
MRC de Maskinongé	Mauricie/Centre-du-Québec

Nom	Région
MRC de Rivière-du-Loup	Bas-Saint-Laurent
Nicolet-Bécancour inc.	Mauricie/Centre-du-Québec
Nunavik Investment Corporation	Nord-du-Québec
Papineau inc.	Outaouais
Pierre-De Saurel	Montréal
Pontiac CFDC	Outaouais
Portneuf	Mauricie/Centre-du-Québec
région d'Acton inc.	Montréal
région de Coaticook	Estrie
région de Matane	Bas-Saint-Laurent
région de Mégantic	Estrie
Rive-Nord (CAE)	Laurentides/Lanaudière
Rocher-Percé inc.	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
Rouyn-Noranda	Abitibi-Témiscamingue
Témiscouata	Bas-Saint-Laurent
Val-St-François (CAE)	Estrie
Vallée-de-l'Or	Abitibi-Témiscamingue
Vallée-de-la-Gatineau	Outaouais
Vallée de la Batiscan	Mauricie/Centre-du-Québec

ANNEXE 6**LISTE DES CENTRES LOCAUX DE DÉVELOPPEMENT ET D'AUTRES ORGANISMES
FAISANT PARTIE DE CE RÉSEAU**

Nom	Région
CDE Bois-Francs (CLD)	Centre-du-Québec
CDEC Ahuntsic/Cartierville	Montréal
CDEC Centre-Nord	Montréal
CDEC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal	Montréal
CDEC NDG/CDN	Montréal
CDEC Rosemont / Petite Patrie	Montréal
CLD Verdun	Montréal
CLD Abitibi	Abitibi-Témiscamingue
CLD Anjou	Montréal
CLD au Coeur de la Montérégie	Montréal
CLD Beauharnois-Salaberry	Montréal
CLD d'Abitibi-Ouest	Abitibi-Témiscamingue
CLD d'Argenteuil	Laurentides
CLD de Beauce-Sartigan	Chaudière-Appalaches
CLD de Brome-Missisquoi	Montréal
CLD de l'agglomération de Longueuil	Montréal
CLD de l'Érable	Centre-du-Québec
CLD de l'Île d'Orléans	Capitale-Nationale
CLD de l'Ouest-de-l'Île / West Island	Montréal
CLD de la Baie-James	Nord-du-Québec
CLD de la Basse-Côte-Nord	Côte-Nord
CLD de la Côte de Gaspé	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
CLD de la Côte-de-Beaupré	Capitale-Nationale
CLD de la Haute-Côte-Nord	Côte-Nord
CLD de La Haute-Gaspésie	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
CLD de La Jacques-Cartier	Capitale-Nationale
CLD de la Matapédia inc.	Bas-Saint-Laurent
CLD de la Matawinie	Lanaudière
CLD de La Mitis	Bas-Saint-Laurent
CLD de la MRC d'Antoine-Labelle	Laurentides
CLD de la MRC D'Autray	Lanaudière
CLD de la MRC d'Avignon	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
CLD de la MRC de Bécancour inc.	Centre-du-Québec
CLD de la MRC de Bellechasse	Chaudière-Appalaches
CLD de la MRC de Bonaventure	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
CLD de la MRC de Caniapiscau	Côte-Nord
CLD de la MRC de Charlevoix	Capitale-Nationale
CLD de la MRC de Charlevoix-Est	Capitale-Nationale
CLD de la MRC de Coaticook	Estrie
CLD de la MRC de Deux-Montagnes	Laurentides
CLD de la MRC de L'Assomption	Lanaudière
CLD de la MRC de L'Islet	Chaudière-Appalaches
CLD de la MRC de Lotbinière	Chaudière-Appalaches
CLD de la MRC de Maskinongé	Mauricie

Nom	Région
CLD de la MRC de Matane	Bas-Saint-Laurent
CLD de la MRC de Memphrémagog	Estrie
CLD de la MRC de Montcalm	Lanaudière
CLD de la MRC de Montmagny	Chaudière-Appalaches
CLD de la MRC de Nicolet-Yamaska	Centre-du-Québec
CLD de la MRC de Rouyn-Noranda	Abitibi-Témiscamingue
CLD de la MRC de Témiscouata	Bas-Saint-Laurent
CLD de la MRC des Laurentides	Laurentides
CLD de la MRC des Sept-Rivières	Côte-Nord
CLD de la MRC Du Granit	Estrie
CLD de la MRC du Val-Saint-François	Estrie
CLD de la MRC Les Maskoutains	Montérégie
CLD de La Nouvelle-Beauce	Chaudière-Appalaches
CLD de la région d'Acton	Montérégie
CLD de la région de Rivière-du-Loup	Bas-Saint-Laurent
CLD de la Vallée-de-l'Or	Abitibi-Témiscamingue
CLD de la Vallée-de-la-Gatineau	Outaouais
CLD de La Vallée-du-Richelieu	Montérégie
CLD de la Ville de Saguenay	Saguenay-Lac-Saint-Jean
CLD de Lac-Saint-Jean-Est	Saguenay-Lac-Saint-Jean
CLD de Lachine	Montréal
CLD de Laval	Laval
CLD de Marguerite-D'Youville	Montérégie
CLD de Mirabel	Laurentides
CLD de Portneuf	Capitale-Nationale
CLD de Québec	Capitale-Nationale
CLD de Rimouski-Neigette	Bas-Saint-Laurent
CLD de Roussillon	Montérégie
CLD de Shawinigan	Mauricie
CLD de Vaudreuil-Soulanges	Montérégie
CLD des Basques	Bas-Saint-Laurent
CLD des Chénoux	Mauricie
CLD des Collines-de-l'Outaouais	Outaouais
CLD des Etchemins	Chaudière-Appalaches
CLD des Îles-de-la-Madeleine	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
CLD des Jardins-de-Napierville	Montérégie
CLD des Pays-d'en-Haut	Laurentides
CLD des Sources	Estrie
CLD Domaine-du-Roy	Saguenay-Lac-Saint-Jean
CLD du Fjord	Saguenay-Lac-Saint-Jean
CLD du Haut-Saint-François	Estrie
CLD du Haut-Saint-Laurent	Montérégie
CLD du Haut-Saint-Maurice	Mauricie
CLD du Kamouraska	Bas-Saint-Laurent
CLD du Pontiac	Outaouais
CLD du Témiscamingue	Abitibi-Témiscamingue
CLD du territoire de la MRC du Rocher-Percé	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
CLD économique des Moulins	Lanaudière

Nom	Région
CLD Haute-Yamaska	Montréal
CLD Joliette	Lanaudière
CLD Kativik	Nord-du-Québec
CLD Les 3 Monts	Montréal
CLD Maria-Chapdelaine	Saguenay–Lac-Saint-Jean
CLD Mékinac	Mauricie
CLD Minganie	Côte-Nord
CLD Montréal-Nord	Montréal
CLD Papineau	Outaouais
CLD Pierre-De Saurel	Montréal
CLD Rivière du Nord	Laurentides
CLD Robert-Cliche	Chaudière-Appalaches
Conseil économique du Haut-Richelieu (CLD)	Montréal
Corporation de développement de l'Est (CDEST)	Montréal
CREC de Saint-Léonard	Montréal
Développement économique - CLD Gatineau	Outaouais
Développement économique LaSalle	Montréal
Développement économique Saint-Laurent	Montréal
Innovation et développement économique Trois-Rivières	Mauricie
Innovation et développement Manicouagan (CLD)	Côte-Nord
RESO du Sud-Ouest	Montréal
SDE de Drummondville	Centre-du-Québec
SDE de la région de Thetford	Chaudière-Appalaches
SDE de Lévis	Chaudière-Appalaches
SDE Rivière-des-Prairies / Pointe-aux-Trembles	Montréal
SDE Thérèse-de-Blainville (CLD)	Laurentides
SDE Ville-Marie	Montréal
Sherbrooke Innopole	Estrie